



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENERAPAN INSENTIF KINERJA SEBAGAI UPAYA  
UNTUK MEWUJUDKAN NILAI BUDAYA UNGGUL  
DI UNIVERSITAS "X"**

**TESIS**

**NAMA : DINAR KOESOEMOAJI  
NPM : 0706183440**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI  
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM  
DEPOK  
MEI 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENERAPAN INSENTIF KINERJA SEBAGAI UPAYA  
UNTUK MEWUJUDKAN NILAI BUDAYA UNGGUL  
DI UNIVERSITAS "X"**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Psikologi Terapan**

**NAMA : DINAR KOESOEMOAJI  
NPM : 0706183440**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI  
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM  
DEPOK  
MEI 2010**



## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Dinar Koesoemoadji  
NPM : 0706183440  
Program Studi : Magister Terapan Kekhususan Psikologi SDM  
Judul Tesis : Penerapan Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Nilai Budaya Unggul Di Universitas "X"

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah karya saya sendiri. Apabila saya mengutip karya orang lain, maka saya telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi UI apabila terbukti melakukan tindakan plagiarisme.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 7 Mei 2010



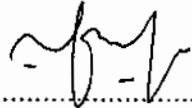
(Dinar Koesoemoadji)  
NPM : 0706183440

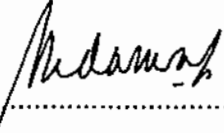
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Dinar Koesoemoadji  
NPM : 0706-183440  
Program Studi : Psikologi SDM  
Judul Tesis : Penerapan Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Nilai Budaya Unggul Di Universitas "X"

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Terapan Psikologi SDM, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si (..........)

Penguji : Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Psi (..........)

Depok, 7 Mei 2010

Ketua Program Studi Psikologi Terapan  
Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



Dr. Rudolf Woodrow Martindas  
NIP : 19520108 197603 1 003

Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.  
NIP : 19490403 197603 1 002

## UCAPAN TERIMA KASIH

*Alhamdulillah Rabbil'alamin ..* Puji syukur saya panjatkan kepada Allah S.W.T., karena atas rahmat, taufik dan hidayat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk selalu sabar mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dra. Indarwahyanti Graitto, M.Psi selaku dosen penguji, atas segala kebaikan dan kemurahan hatinya kepada penulis sehingga penulis diberikan kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dekan, Ibu Wakil Dekan dan Bapak Sekr. Prodi Magister Sains Terapan Psikologi atas kebaikan dan kebijaksanaannya.
4. Bapak Drs. Muhsin Lubis, M.Sc, tanpa beliau, akan sulit bagi penulis untuk menyelesaikan studi ini.
5. Ibu saya tercinta, Papa dan Mama, Dr. Bambang Sadono, MH. dan Restu Lanjari, M.Pd Tanpa doa dan bimbingannya, saya tidak yakin dapat merasakan tulusnya sebuah kasih sayang dan pengorbanan.
6. Istri yang sholehah, Lintang Ratri Rahmiaji, semoga tetap semangat untuk menjadi seorang Doktor di bidang komunikasi agar minimal dapat menjadi tauladan bagi sahabat kecil tercinta, Izza Aqila Adjidarein dan Hasya Aghnia Adjidarein.
7. Kakak dan adik tercinta, dr. Onny (Paimin), Deddy, Ph.D (Paijo), dan drg. Tricya (Paity), Mesti, Tia dan Radja atas doa dan kebersamaannya selama ini.
8. Mas Hendra, Pak Mawi, Mbak Mi dan Mbak Nur atas dukungannya.
9. Sahabat-sahabat setiaku, Mbak Ayu, Dimas, Wawan, Yudi, Mbak Nondy, Tappa, Auna, Mbak Eka dan Pak Wakijan atas bantuan dan doanya selama ini.

Akhir kata, saya berharap Allah S.W.T. berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dinar Koesoemoadji  
NPM : 0706183440  
Program Studi : Psikologi Terapan  
Peminatan : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia, **Hak Bebas Royalti Noneklusif ( *Non-exclusive Royalty Free Right* )** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

*Penerapan Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Nilai Budaya Unggul Di Universitas "X".*

beserta instrument/desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 7 Mei 2010

Yang membuat pernyataan

(Dinar Koesoemoadji)

## ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI  
Program Pascasarjana  
Program Magister Psikologi Terapan  
Kekhususan SDM 2010

Dinar Koesoemoadji  
0706183440

*Penerapan Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mewujudkan Nilai Budaya Unggul Di Universitas "X"*

71 halaman + xiii, 10 tabel, 3 gambar, 11 lampiran

Budaya organisasi terkait erat dengan keberhasilan suatu organisasi dan budaya organisasi disebut baik jika tumbuh dari nilai-nilai yang ada di dalam warganya. Dengan demikian, Universitas "X" membutuhkan budaya organisasi yang kuat untuk mendukung kinerjanya, sejalan dengan cita-cita untuk menjadi *enterprising university* yang ditandai dengan tiga nilai, yakni nilai Unggul, Adil dan Ikhtiar. Berkaitan dengan nilai, kinerja pada dasarnya adalah menopang nilai dari organisasi dan bagaimana mentransformasikan nilai kepada perilaku yang mencerminkan nilai tersebut. Pada level kinerja individual, untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan perhatian pada peningkatan kemampuan, motivasi, juga peluang. Kompensasi berbasis kinerja memotivasi karyawan memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan universitas.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian ini, berdasarkan gambaran aktual yang terjadi, merujuk pada studi awal dan analisis budaya organisasi dengan menggunakan model kerangka budaya Organisasi Denison adalah belum adanya nilai kedisiplinan dan loyalitas karyawan yang diartikan sebagai tidak adanya nilai unggul dalam diri karyawan Universitas "X". Dari analisis permasalahan, peneliti melihat bahwa intervensi yang paling tepat untuk mengubah nilai organisasi non-unggul menjadi nilai unggul adalah penerapan sistem insentif kinerja. Sistem insentif harus dikembangkan menjadi sistem insentif yang mempertimbangkan bobot jabatan. Berdampingan dengan peraturan penegakan kedisiplinan, konsistensi dari pelaksanaan sistem insentif akan merangsang karyawan untuk lebih disiplin dan loyal. Hal ini sesuai dengan tujuan strategis Universitas "X" yakni menjadikan sumber daya manusia yang senantiasa ber-Unggul. Oleh karena itu peneliti menawarkan intervensi Program Penerapan Sistem Insentif Kinerja.

Kata kunci:

Budaya Organisasi, Sistem Insentif Kinerja, Universitas "X".

## ABSTRACT

Faculty of Psychology UI  
Postgraduate Program  
Magister Program of Applied Psychology  
Specifically Human Resources 2010

Dinar Koesoemoadji  
0706183440

*Application Performance Incentive for Efforts to Achieve Excellence Cultural Values in "X" University*

xiii + 71 pages, 10 tables, 3 images, 11 attachments

Organizational culture is closely related to the success of an organization and organizational culture is called good if it grows from the existing values in its citizens. Thus, "X" University requires strong organizational culture to support its performance, in line with the ideals to become enterprising university which is marked by three values, namely values of Excellence, Fair and Endeavor. Associated with values, performance is basically sustain the value of the organization and how to transform behavior that reflects the value itself. At the level of individual performance, it needed attention on enhancing the ability, motivation, and opportunity to improve performance. Performance-based compensation motivates employees from self-interest to meet the spirit of university objectives.

This study is a descriptive qualitative research design. The results of this study, based on the actual picture, referring to the preliminary study and analysis of organizational culture by using the model framework Denison Organizational culture, there is lack of discipline and loyalty of employees that defined as the absence of superior value within employees of "X" University. From problem analysis, researcher saw that the most appropriate intervention to change the value of non-superior organization becoming excellence is the implementation of performance incentive system. The incentive system should be developed into an incentive system that considers the weight of position. Side by side with the enforcement of disciplinary rules, consistency implementation of the incentive system will encourage employees to be more disciplined and loyal. This is in accordance with "X" University strategic goals which makes human resources continues to Excellence. Therefore, researcher offers intervention the Implementation of Performance Incentive System Program.

Keywords:

Organizational Culture, Performance Incentive System, "X" University.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	iii
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b>	v
<b>ABSTRAK</b>	vi
<i>ABSTRACK</i>	vii
<b>DAFTAR ISI</b>	viii
<b>DAFTAR TABEL</b>	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Signifikansi Penelitian	6
1.4.1 Signifikansi Teoritis	6
1.4.2 Signifikansi Praktis	7
1.5 Ruang Lingkup	7
1.6 Sistematika Penelitian	7
<b>BAB 2 KERANGKA TEORI</b>	9
2.1 Budaya Organisasi	9
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	9
2.1.2 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	12
2.1.3 Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi	13
2.2 Performa Manajemen	15
2.2.1 Performa Manajemen	16
2.2.2 Motivasi Kerja	20
2.2.3 Sistem <i>Reward</i>	20
2.2.4 Insentif Kinerja	23
2.3 Universitas "X"	25
2.4 Dinamika Penerapan Insentif Kinerja Untuk Mewujudkan Nilai budaya "Unggul"	27
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	32
3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Responden Penelitian	32
3.3 Tahapan Penelitian	33

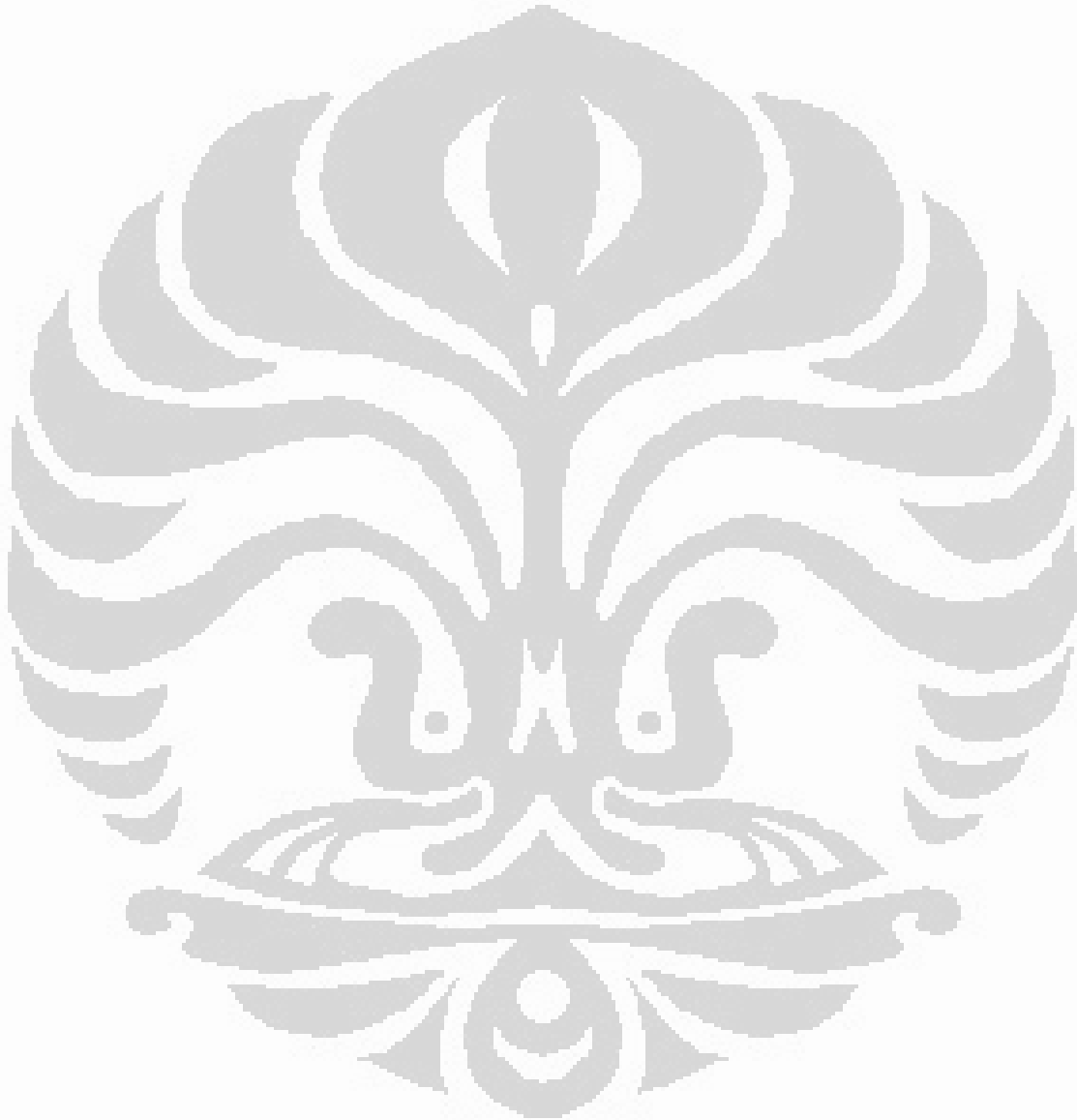
3.4	Prosedur Pengumpulan Data Penelitian	34
3.4.1	Studi Literatur	34
3.4.2	Wawancara Mendalam	35
3.4.3	Observasi	35
3.5	Metode Analisis Data Penelitian	35
3.5.1	Unit Analisis	35
3.5.2	Metode Analisis Data	36
3.6	Desain Intervensi Insentif Kinerja Dalam Perubahan Nilai Non Unggul Menjadi Nilai Unggul di Universitas "X"	38
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	39
4.1	Gambaran Aktual Budaya Organisasi Universitas "X"	39
4.1.1	Penghayatan Misi ( <i>Mission</i> )	39
4.1.2	Konsistensi ( <i>Consistency</i> )	43
4.1.3	Keterlibatan ( <i>Involvement</i> )	48
4.1.4	Penyesuaian ( <i>Adaptability</i> )	49
4.2	Analisis Data Nilai Budaya Organisasi di Universitas "X"	49
4.3	Penerapan Sistem Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mengubah Nilai Non Unggul Menjadi Nilai Unggul di Universitas "X"	52
4.3.1	Latar Belakang Pemberian Insentif Kinerja	53
4.3.2	Pengertian Insentif Kinerja	53
4.3.3	Tujuan	54
4.3.4	Manfaat	54
4.3.5	Tahap-Tahap Penyusunan Insentif Kinerja	54
4.3.5.1	Identifikasi dan Inventarisasi jabatan	54
4.3.5.2	Penyusunan <i>Job Description</i> (Uraian Tugas)	55
4.3.5.3	Evaluasi Jabatan	57
4.3.5.4	<i>Job Grading</i>	59
4.3.5.5	<i>Benchmarking</i>	62
4.3.5.6	Penghitungan <i>Budget</i>	63
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	66
5.1	Kesimpulan	66
5.2	Saran	66
5.3	Diskusi	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		69

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Ways to Manage Employees' Performance</i>	.....	19
Tabel 3.1	Responden Pengukuran Budaya Organisasi	.....	33
Tabel 4.1	Identifikasi dan Inventarisasi Jabatan	.....	54
Tabel 4.2	Hasil Evaluasi Jabatan	.....	58
Tabel 4.3	Penyusunan <i>Job Grading</i>	.....	59
Tabel 4.4	<i>Job Grading</i>	.....	60
Tabel 4.5	<i>Compensable Factor, Job Evaluation And Job Grading</i>	.....	61
Tabel 4.6	Gaji Pokok/Bulan	.....	62
Tabel 4.7	<i>Benchmarking</i>	.....	62
Tabel 4.8	Penghitungan " <i>% In Range</i> "	.....	63
Tabel 4.9	Penentuan <i>Quartil</i>	.....	64
Tabel 4.10	Penghitungan <i>Budget</i>	.....	65

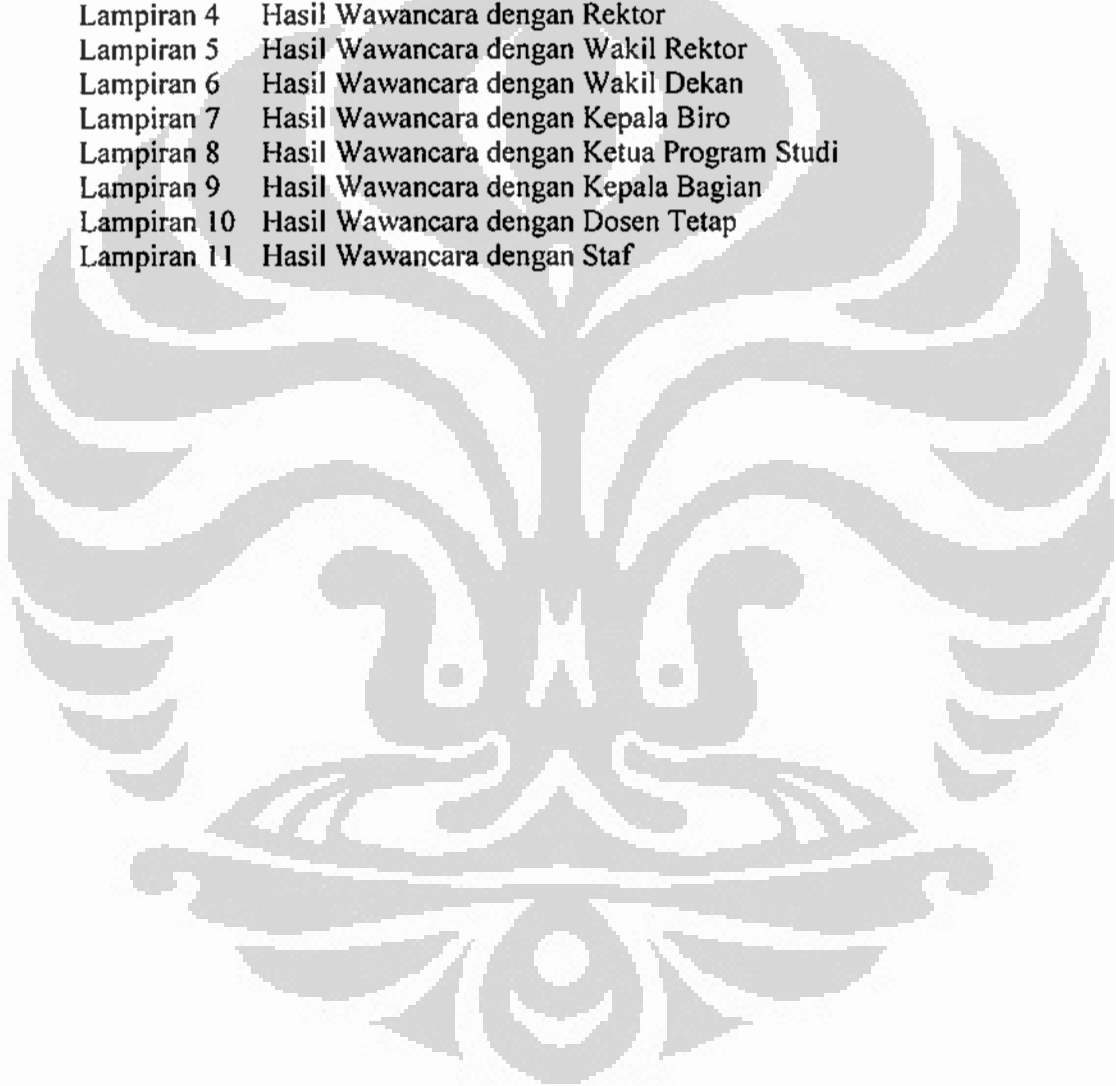
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : <i>Schein's Three Level Model of Culture</i>	.....	14
Gambar 2 : <i>Major Elements of Total Remuneration</i>	.....	24
Gambar 3 : Universitas "X" Sebagai <i>An Entreprising University</i>	.....	25



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pimpinan/Dosen/Pegawai/  
Karyawan Universitas "X"
- Lampiran 2 Struktur Organisasi Universitas "X"
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara :  
a. Wawancara A : Rektor dan Wakil Rektor  
b. Wawancara B : Kepala Biro dan Wakil Dekan  
c. Wawancara C : Ka. Prodi, Kepala Bagian, Dosen Tetap dan Staf
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Rektor
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan
- Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Kepala Biro
- Lampiran 8 Hasil Wawancara dengan Ketua Program Studi
- Lampiran 9 Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian
- Lampiran 10 Hasil Wawancara dengan Dosen Tetap
- Lampiran 11 Hasil Wawancara dengan Staf



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki oleh organisasi. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama. Kesemua itu pada gilirannya, menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku (Robbins, 1994).

Budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Lebih jauh lagi, menurut Greenberg dan Barron (lihat Robbins, 1996), budaya organisasi memberikan suatu batas organisasi yang membedakan identitas masing-masing organisasi, memberikan suatu sarana untuk pembentukan identitas anggota organisasi. Jika nilai-nilai organisasi semakin kuat, dapat dipastikan semakin kuat pula keinginan anggota untuk mengasosiasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Selain itu, budaya organisasi berperan dalam pembentukan komitmen terhadap pelaksanaan tugas. Manfaat lain adalah membentuk jalur komunikasi dan sosialisasi yang baik dalam menyelesaikan masalah, menjaga stabilitas dan kekompakan kelompok, serta sebagai dasar untuk membentuk semangat kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan (Miller, 1987; Basuki, 1994).

Susanto menambahkan budaya organisasi memegang peranan penting pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia (Susanto, 1997). Segala kebijakan sumber daya manusia seharusnya mengacu pada sistem nilai organisasi dan bila hal ini terlaksana secara konsisten, maka tingkat *turnover* karyawan dapat ditekan. Selain itu budaya organisasi merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan yang meliputi perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan posisi perusahaan dan sebagainya.

Terdapat beberapa rasionalisasi tentang bagaimana budaya organisasi yang kuat dapat mendukung *performance* perusahaan. Pertama, perusahaan yang memiliki budaya yang kuat lebih mudah dalam menyatukan tujuan bersama. Hal ini karena seluruh karyawan memiliki nilai bersama sehingga lebih mudah untuk bergerak dalam mencapai tujuan bersama.

Kedua, perusahaan yang memiliki budaya positif yang kuat seperti menghargai orang lain, sistem *reward* berdasarkan kinerja, kerja tim, dan lain sebagainya, mampu menumbuhkan motivasi yang tinggi di kalangan karyawan. Pada sebuah artikel yang berjudul "*Managing Corporate Culture Through Reward Systems*" Jeffrey Kerr dan John W. Slocum (1987) menambahkan sistem *reward* sebagai elemen yang berpengaruh kuat terhadap budaya organisasi, hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa substansi dari budaya organisasi ditunjukkan pada bagaimana untuk mengontrol sikap dan perilaku anggota organisasi, dan sistem *reward* merupakan metode utama untuk mendapatkan kuasa atau kontrol tersebut. Dengan budaya tersebut, karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan termotivasi untuk mengembangkan kompetensinya secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif. Jika kondisi ini bertahan, pada akhirnya akan meningkatkan komitmen, loyalitas dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan pemahaman di atas mengenai budaya organisasi, dalam usaha meningkatkan *performance*, setiap perusahaan perlu memiliki budaya organisasi yang kuat. Hal ini juga berlaku pada perguruan tinggi swasta seperti Universitas "X". Meskipun masuk dalam kategori perguruan tinggi swasta terkemuka di Jakarta, Universitas "X" tetap harus berusaha keras mempertahankan posisinya dengan menciptakan keunggulan kompetitif dalam rangka menghadapi persaingan di ranah industri pendidikan. Oleh karena itu Universitas "X" membutuhkan budaya organisasi yang kuat untuk mendukung *performance*-nya.

Studi awal terhadap budaya organisasi yang dimiliki karyawan Universitas "X", penulis menemukan data bahwa belum ada pedoman nilai dan norma yang disepakati bersama (Wawancara, 8-13 Maret, 2009). Artinya sampai saat ini masing-masing individu menginterpretasikan sendiri apa yang menjadi nilai dan

norma yang seharusnya dimiliki dan bagaimana nilai-nilai tersebut semestinya diimplementasikan dalam aktivitas bekerja di Universitas "X".

Salah seorang narasumber menyatakan bahwa nilai Universitas "X" yang ditanamkan adalah nilai-nilai islami. Sementara yang lain menyebutkan "Tujuh Elemen Dasar" (Salah satu prinsip dasar Penyelenggaraan Pendidikan Universitas "X") sebagai nilai bersama. Elemen-elemen dasar dari ketujuh elemen dasar yang dimaksud adalah: (1) Nilai-Nilai Islam, (2) Kepemimpinan, (3) Kewirausahaan, (4) Kemitraan, (5) Manajemen, (6) Teknologi Informatika dan (7) Bahasa Asing. Tujuh elemen dasar merupakan kelompok perkuliahan yang diberikan sebagai landasan khusus bagi mahasiswa untuk meningkatkan daya saing lulusannya. Sementara staf lain bahkan belum dapat menjelaskan secara spesifik budaya atau nilai-nilai yang ingin ditanamkan pada karyawan Universitas "X".

Penulis melihat bahwa tidak adanya acuan dan standarisasi nilai untuk membangun budaya organisasi dapat memicu lemahnya komitmen karyawan terhadap universitas. Apalagi sampai sekarang sistem *reward* yang diberlakukan tidak berdasarkan prestasi kinerja yang dihasilkan, melainkan berdasarkan jenjang pendidikan dan jabatan. Kondisi ini diperburuk dengan belum adanya sanksi untuk pelanggaran disiplin yang diterapkan, misalnya belum ada aturan tertulis dan pelaksanaan sanksi untuk keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan atau untuk tenggat waktu pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dalam studi awal, maka penulis melihat sejauh ini ada dua indikasi perilaku yang dapat memperlihatkan lemahnya budaya organisasi yang dimiliki oleh Universitas "X", yakni dalam hal kedisiplinan dan loyalitas karyawan (Wawancara, 8-13 Maret, 2009).

Kedisiplinan merupakan penilaian yang dapat diukur sehingga dapat ditentukan apakah karyawan tersebut disiplin atau tidak. Permasalahannya pada kasus Universitas "X", interpretasi kedisiplinan terhadap kinerja karyawan masih didefinisikan secara individual. Sebagian karyawan memang mengakui adanya peningkatan kedisiplinan terutama dalam hal kehadiran sejak diberlakukannya sistem absensi sidik jari tahun 2009. Namun ketepatan waktu kehadiran dan durasi jam kerja sendiri masih belum disepakati dan ditaati bersama. Ini yang dilakukan



salah seorang narasumber yang memastikan tanggung jawab dirinya untuk bekerja 34-40 jam per minggu, tanpa merasa perlu memastikan waktu datang dan waktu pulang kantor.

Hal ini dapat terjadi karena di Universitas "X" tidak adanya contoh dari pimpinan mengenai disiplin waktu dalam bekerja (wawancara wakil dekan, 11 Maret 2009). Alasan aktivitas yang padat di luar universitas dan pemahaman yang mementingkan kualitas daripada kuantitas yang seringkali terlontar dari manajemen puncak telah serta merta diterjemahkan secara sederhana oleh karyawan, yakni bebas mengatur waktu kerja.

Gejala-gejala yang diperlihatkan dalam perilaku disiplin karyawan Universitas "X" terkategori buruk karena penulis melihat sampai tahun 2009 belum ada evaluasi tertulis yang diselenggarakan secara berkala, belum ada penentuan tenggat waktu pekerjaan yang tertulis dan disepakati, belum ada penegakan sanksi terhadap pelanggaran aturan universitas.

Berkaitan dengan tanggung jawab individu dalam pekerjaannya, semua narasumber mengaku pernah dan sampai sekarang, melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya sebagai karyawan Universitas "X", baik itu untuk membantu karyawan lain, untuk universitas, maupun kepentingan pribadi (Wawancara, 8-13 Maret, 2009). Karyawan kurang produktif dalam melakukan riset dan pengembangan bagi universitas, hal ini salah satunya terbukti dengan sedikitnya jumlah hasil penelitian dosen sampai tahun 2009.

Gejala-gejala yang ditunjukkan dalam studi awal di atas sejalan dengan asumsi awal penulis bahwa karyawan Universitas "X" tidak disiplin. Selanjutnya, penulis melihat adanya tendensi hubungan antara kinerja dengan sistem *reward* yang diberlakukan. Dalam wawancara, karyawan ber alasan sistem *reward* yang belum adil menjadikan kurangnya motivasi untuk mengerahkan kompetensi seoptimal mungkin bagi universitas (Wawancara, 8-13 Maret, 2009).

Sementara itu pada studi awal mengenai loyalitas karyawan, penulis melihat adanya kecenderungan perasaan kurang nyaman dalam diri karyawan Universitas "X", karena kurangnya perhatian universitas terhadap kinerja karyawan, perihal birokrasi perijinan, ketidakjelasan peraturan dan beberapa

karena adanya permasalahan pribadi antar sesama karyawan (wawancara kepala biro, 10 Maret 2009). Kurangnya rasa loyalitas karyawan cenderung muncul pada karyawan yang berusia muda dan berada di jajaran staf atau yang masih menunggu diangkat sebagai karyawan tetap. Melalui observasi karyawan di tiap unit jika dipersentasi seumpama jumlah karyawan adalah 125 orang, sekitar 10%-nya ingin mengundurkan diri dari Universitas "X" (wawancara kepala bagian, 9 Maret 2009).

Keadaan di atas tidak sejalan dengan cita-cita Universitas "X" yang sejak tahun 2005 bertekad untuk mengelola universitas sebagai suatu "*Enterprising University*", seperti yang tertera dalam Pola Induk Pengembangan Lima Tahun Universitas "X" (Tahun 2008 - 2013) yang ditandai dengan tiga nilai sebagai berikut:

- a) Nilai "*Unggul*" diartikan sebagai naluri yang selalu mengejar ke-unggulan;
- b) Nilai "*Adil*" diartikan sebagai dasar pelaksanaan langkah yang selalu memperhatikan nilai-nilai yang berke-adil-an dan;
- c) Nilai "*Ikhtiar*" diartikan sebagai naluri keber-ikhtiar-an, suatu naluri untuk mengejar keberhasilan.

Dalam kaitan ini Universitas "X" berusaha agar ketiga nilai-nilai tersebut *excellent, equity* dan *entrepreneurship* atau **unggul, adil dan ikhtiar** menjadi dasar dalam penyelenggaraan semua kegiatan di Universitas "X". Dalam menuju *enterprising university*, disamping pembudayaan ketiga nilai-nilai tersebut, seluruh penyelenggaraan kegiatan di Universitas "X" didukung dengan sistem teknologi terkini.

Dalam studi ini, fokus bahasan akan dibatasi pada nilai "unggul". Adapun indikator nilai unggul berdasarkan hasil wawancara dengan rektor dan wakil rektor Universitas "X" sebagai perumus visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan, antara lain dinyatakan sebagai berikut (wawancara rektor dan wakil rektor, 8 Maret 2009) :

- a. Mengutamakan kualitas, selalu berupaya menjadi yang terbaik di setiap aktivitas;

- b. Disiplin waktu, disiplin ber-prestasi, dan disiplin dalam penggunaan fasilitas universitas;
- c. Berkomitmen tinggi (loyalitas) untuk memajukan universitas.

Berdasarkan studi awal yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Universitas "X" belum memiliki nilai "unggul" yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari perilaku yang muncul yakni rendahnya tingkat kedisiplinan, dan loyalitas karyawan dalam rangka mendukung peningkatan *performance* universitas. Belum adanya nilai kedisiplinan, dan kurangnya loyalitas karyawan dapat dilihat sebagai budaya non-unggul yang tentu saja berpengaruh negatif pada performa universitas. Penulis melihat perilaku di atas terutama sebagai dampak dari kurang dihargainya sebuah prestasi, kerja keras, dan loyalitas. Oleh karena itu, penulis melihat perlunya mengubah budaya *non-unggul* menjadi budaya *unggul*. Dalam hal ini, penulis melihat perlunya intervensi sistem *reward* agar budaya organisasi non-unggul menjadi budaya organisasi *unggul* pada Universitas "X".

## 1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini ingin menemukan jawaban dari pertanyaan "Bagaimanakah mengubah budaya organisasi *non-unggul* menjadi budaya organisasi *unggul* pada Universitas X" melalui insentif kinerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan ini adalah untuk menemukan usulan intervensi yang tepat agar dapat mengubah budaya organisasi *non-unggul* agar menjadi budaya organisasi *unggul* pada Universitas "X" melalui insentif kinerja.

## 1.4 Signifikansi Penelitian

### 1.4.1 Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pada penelitian di bidang sumber daya manusia khususnya dalam upaya mengubah budaya organisasi terkait dengan penggunaan sistem *reward* yang tepat.

#### 1.4.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Universitas "X" untuk mendapatkan usulan program intervensi yang tepat sehingga dapat diimplementasikan dalam rangka mengubah budaya organisasi *non-unggul* agar menjadi budaya organisasi *unggul* pada Universitas "X" khususnya melalui pembenahan sistem *reward*.

#### 1.5 Ruang Lingkup

Penyusunan sistem *reward* mengenai budaya organisasi ini hanya akan dilakukan terhadap karyawan di semua level di lingkungan Universitas "X". Dan dari ketiga nilai (budaya) yang ingin dicapai oleh Universitas "X", penulis hanya memfokuskan pada pengamatan nilai "unggul". Berdasarkan pembatasan hal tersebut, maka hasil penelitian ini juga bersifat kontekstual yakni hanya efektif berlaku pada Universitas "X" saja. Hal ini juga selaras dengan konsep budaya organisasi yang khas di tiap universitas, sehingga intervensi yang tepat di Universitas "X" belum tentu tepat jika diimplementasikan di Universitas "Y" karena masing-masing universitas memiliki budaya organisasi yang berbeda.

#### 1.6 Sistematika Penelitian

Secara umum tugas akhir ini menguraikan bagaimana budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *performance* universitas, dan bagaimana mengubah budaya organisasi Universitas "X" dari budaya organisasi *non-unggul* menjadi budaya organisasi *unggul* dengan program intervensi yang diajukan penulis.

**BAB 1**, Merupakan bagian pendahuluan, dimana dijelaskan mengenai latar belakang mengapa Universitas "X" membutuhkan perubahan budaya organisasi, perumusan masalah sehingga memunculkan tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup serta sistematika penulisan.

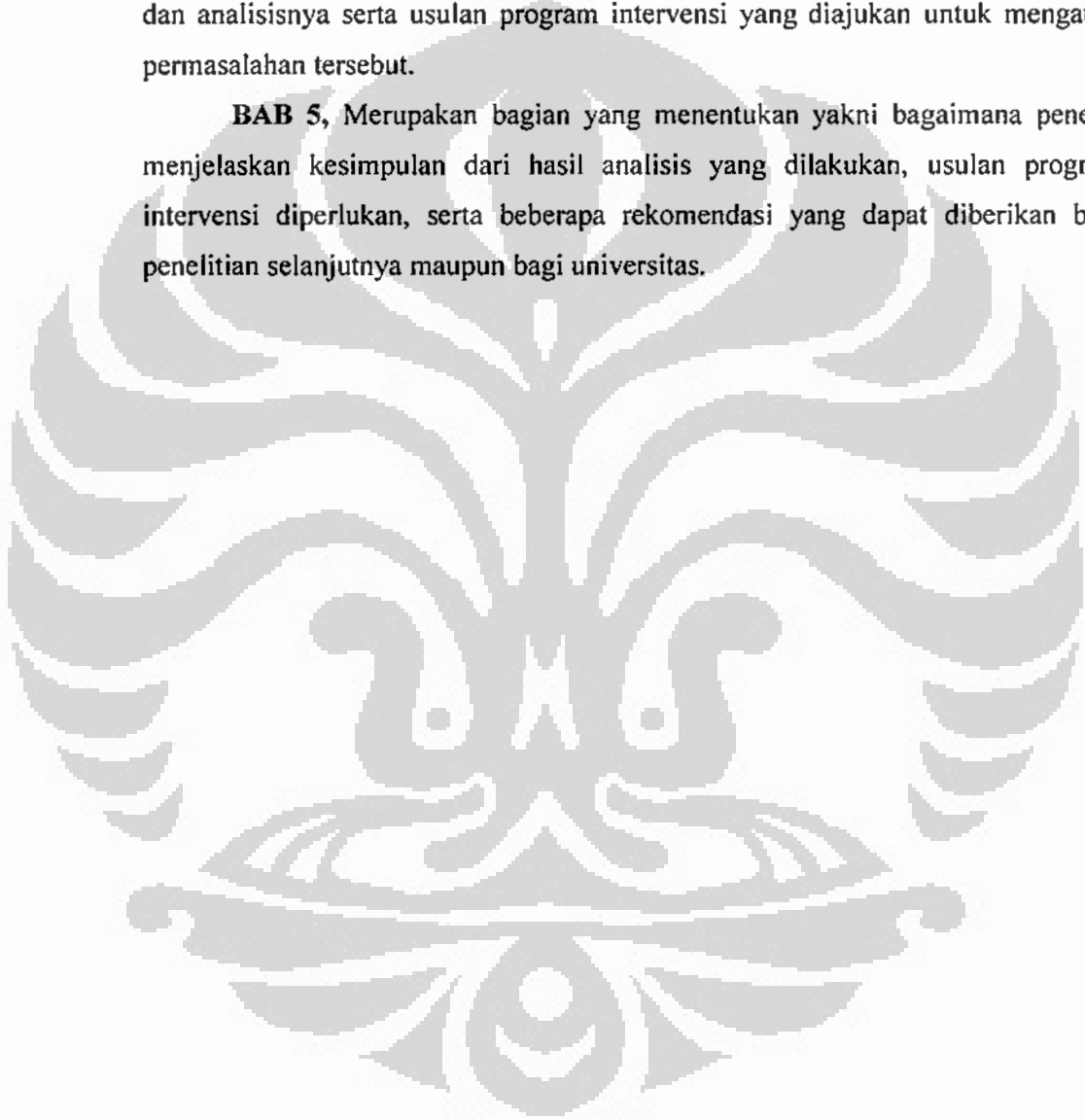
**BAB 2**, Merupakan penjabaran teori-teori dan konsep-konsep yang digunakan. Di sini peneliti berusaha mencari referensi yang komprehensif yang dapat menjelaskan kaitan antara budaya organisasi, manfaat budaya terhadap

*performance* universitas, dan bagaimana mengubah budaya organisasi, salah satunya dengan sistem *reward*.

**BAB 3**, Merupakan penjelasan mengenai metodologi yang digunakan, tipe penelitian, unit analisis, tahapan penelitian, dan metode pengumpulan data.

**BAB 4**, Merupakan penjabaran hasil penelitian yang dilakukan peneliti dan analisisnya serta usulan program intervensi yang diajukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

**BAB 5**, Merupakan bagian yang menentukan yakni bagaimana peneliti menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan, usulan program intervensi diperlukan, serta beberapa rekomendasi yang dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya maupun bagi universitas.



## BAB 2

### KERANGKA TEORI

Pada bab ini akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan budaya organisasi dan sistem *reward*. Teori ini akan menjadi panduan berpikir peneliti dalam menemukan intervensi yang tepat untuk mengubah nilai non unggul menjadi unggul pada Universitas "X".

#### 2.1 Budaya Organisasi

Konsep budaya telah memperoleh perhatian dalam perkembangan awal studi perilaku organisasi. Hal ini didasarkan pada kenyataan pentingnya budaya organisasi bagi kemajuan perusahaan seperti yang diungkapkan Schein yakni tinggi rendahnya efektifitas satu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut.

##### 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

*"Organizational Culture is a pattern of basic assumptions –invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integration- that was worked well enough to be considered valid and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (Schein dalam Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000;30)*

Dari pakar-pakar budaya organisasi telah lahir konsep yang saat ini banyak diterapkan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Salah satunya adalah konsep teori yang dikemukakan oleh Smither et al (1996), dimana ia mendefinisikan budaya organisasi sebagai *"a shared beliefs and values that organization pass to newcomers, such as accepted ways of behaving roles and norms"*. Bagi Smither budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dan dituangkan dalam bentuk norma dan peran yang sesuai, untuk kemudian diteruskan kepada anggota-anggota baru.

Pendapat Smither diperkuat oleh Robbins (2001) yang melihat organisasi sebagai suatu sistem yang memiliki arti yang sama bagi anggota organisasi, yang

dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Berdasarkan uraian definisi di atas, budaya organisasi dapat dirumuskan menjadi nilai-nilai dominan, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dikembangkan sejalan dengan waktu dan disepakati bersama oleh anggota organisasi. Nilai, keyakinan dan asumsi inilah yang menentukan bagaimana cara berpikir dan berperilaku, loyalitas dan kebiasaan bekerja anggota organisasi dalam mengatasi masalah baik secara eksternal maupun internal di dalam kehidupan berorganisasi.

Budaya organisasi dikatakan memenuhi kriteria budaya yang baik jika budaya tersebut tumbuh dari nilai-nilai yang ada di dalam warganya (Moeljono, 2005). Budaya organisasi dapat dijadikan perekat juga acuan berperilaku dalam organisasi jika menjadi milik bersama (*shared together*) bagi seluruh anggota organisasi perusahaan maka seharusnya perusahaan melakukan evaluasi kembali untuk mengetahui apakah anggota perusahaan “memiliki” budaya tersebut, misalnya dengan menggunakan uji nilai secara berkala ataupun menguji kekompakan perusahaan.

Peneliti melihat model budaya organisasi yang dikemukakan Denison dapat digunakan untuk menggali nilai budaya organisasi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison, Cho & Young 200 dalam Denison 2000). Model evaluasi budaya organisasi Denison berangkat dari penelitian mengenai pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi dan fokus pada nilai-nilai budaya hasil penelitian menjadi kunci perubahan pada kinerja perusahaan. Adapun nilai-nilai budaya tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Penghayatan misi (*mission*), Arah yang jelas dalam mendefinisikan tujuan dan strategi organisasi serta mampu mempresentasikan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan di masa depan.
2. Konsistensi (*consistency*), Konsistensi merupakan akar dari stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pemikiran dalam derajat konformitas yang tinggi.
3. Keterlibatan (*involvement*), keterlibatan yang tinggi adalah ketika anggota organisasi menyatukan pikiran dan perasaan mereka pada pekerjaan, dan memberikan dengan kesadaran dan sukarela apa yang mereka miliki.

4. Penyesuaian (*adaptability*). Organisasi yang dapat beradaptasi dengan baik, biasanya berbanding lurus dengan pertumbuhan dan peningkatan produktivitas.

Sementara itu menurut Moeljono, jika perusahaan ingin mempercepat dan mempertahankan proses implementasi budaya organisasi, maka terdapat lima agenda penting yang harus dilakukan seiring penciptaan nilai budaya perusahaan, antara lain :

- a. Konsistensi. Artinya, budaya organisasi harus dijalankan secara konsisten dimulai dari manajemen puncak sampai pada lini yang paling bawah.
- b. Disiplin. Artinya, budaya organisasi harus dijalankan dengan kesadaran penuh akan kedisiplinan. Disiplin ini dapat dimulai dari lingkup diri sendiri, dari aktivitas-aktivitas yang paling dasar dan sederhana, dan penting untuk dimulai sedini mungkin. Disiplin yang esensial di perusahaan biasanya berkaitan dengan disiplin waktu, keuangan, maupun target dan prestasi perusahaan.
- c. Pemeliharaan. Artinya, budaya organisasi yang sudah disemaikan bibit-bibitnya, harus juga dipupuk dan dipelihara agar tertanam kuat dalam tiap diri anggota organisasi.
- d. Pewarisan antar generasi. Artinya, budaya organisasi sebagai salah satu penunjang keunggulan kompetitif organisasi juga perlu diwariskan dari generasi ke generasi, agar tetap menjadi karakter dasar yang membangun perusahaan lebih solid dari waktu ke waktu.
- e. Diperkuat oleh sistem. Artinya, budaya perusahaan semestinya didukung oleh sistem, salah satunya melalui peraturan perusahaan sebagai bentuk nyata pelaksanaan nilai-nilai yang dianut, dengan demikian, keduanya-sistem dan budaya akan saling memperkuat dan melengkapi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa penciptaan nilai budaya perusahaan harus didukung oleh sistem agar dapat berjalan dan bertahan. Sistem di sini dapat berbentuk kebijakan atau peraturan yang berpengaruh positif terhadap budaya perusahaan, sehingga nilai-nilai yang ingin dicapai dapat



terwujud. Sebagai contoh dalam rangka memotivasi perubahan nilai budaya, dari budaya “non-Unggul” menjadi “Unggul” di Universitas “X”, salah satunya dapat melalui kebijakan pimpinan tentang penerapan sistem insentif kinerja yang ditunjang dengan *performance appraisal* yang baik dan adanya evaluasi jabatan yang disepakati.

### 2.1.2 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Mengapa budaya organisasi menjadi kajian yang dianggap penting dalam usaha meningkatkan efektivitas kinerja universitas? Rasionalisasi termudah adalah dengan mengingat bahwa semua organisasi atau universitas memerlukan acuan baku dengan tujuan sumber daya manusia yang dimiliki dapat diberdayakan secara optimal. Artinya karyawan dapat bekerja secara profesional dengan integritas yang tinggi.

Acuan baku tersebut kemudian dimanifestasikan ke dalam bentuk budaya universitas yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja universitas. Memang harus diakui terdapat faktor lain yang menentukan perilaku manajemen universitas, namun Kotter & Heskett (1997) dalam studinya menemukan fakta bahwa budaya organisasi merupakan faktor utama yang mampu mengkondisikan faktor-faktor lainnya. Kesimpulannya budaya organisasi terkait erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Harvey & Bowin (1996) mengungkapkan hanya perusahaan dengan budaya perusahaan yang efektif, yang mampu meningkatkan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Budaya organisasi memberikan suatu batas organisasi yang membedakan identitas masing-masing organisasi memberikan suatu sarana untuk pembentukan identitas anggota organisasi. Umumnya, semakin jelas nilai-nilai organisasi, maka semakin kuat anggota akan mengasosiasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi. Selain itu budaya organisasi serta berperan dalam meningkatkan sistem sosial dan pembentukan komitmen terhadap pelaksanaan tugas. (Greenberg dan Barron, 1997; Robbins, 1996)

Manfaat lain adalah membentuk jalur komunikasi dan sosialisasi yang kuat dan utuh dalam menyelesaikan masalah, sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan anggota, untuk menjaga stabilitas sosial dan kekompakan kelompok, serta sebagai dasar untuk membentuk semangat kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. (Miller, 1987; Basuki, 1994)

Susanto (1997) menambahkan budaya organisasi memang peranan penting pelaksanaan tugas bidang Sumber Daya Manusia (Susanto, 1997) Segala kebijakan SDM seharusnya mengacu pada sistem nilai organisasi dan bila hal ini terlaksana secara konsisten, maka tingkat *turnover* karyawan dapat ditekan. Selain itu budaya organisasi merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan yang meliputi perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan posisi perusahaan dan sebagainya.

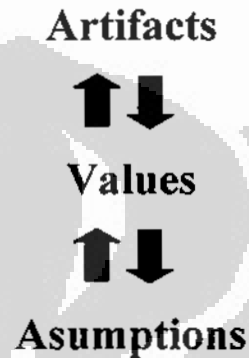
Lebih jauh Robbins memerinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut (Robbins, 1998): Pertama, budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi merangsang tumbuhnya komitmen pada kepentingan perusahaan di atas kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi mendukung kemantapan sistem sosial.

### 2.1.3 Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi

Pada sebuah artikel yang berjudul "*Managing Corporate Culture Through Reward Systems*" Jeffrey Kerr dan John W. Slocum (1987) mengemukakan bahwa strategi yang signifikan atau perubahan struktural tidak akan berhasil tanpa didukung oleh nilai organisasi (*organizational values*) dan norma perilaku (*behavioural norms*), dimana dijelaskan lebih lanjut "*a corporations culture simultaneously determines and reflects the values, beliefs and attitudes of its member. These values and beliefs foster norms that influence employees behaviour*" (Kerr & Slocum, 1987, p.99-108). Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi (2004: 8) bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*). Sementara Schein (1992) menyatakan bahwa budaya memiliki tiga tataran yang mengacu pada tingkat visibilitas dari budaya organisasi

tersebut, yakni, Perilaku dan sesuatu yang diciptakan (*artifacts*), Nilai-Nilai (*Values*) dan Asumsi Dasar (*basic Underlying Assumption*).

Gambar 1. Schein's Three Level Model of Culture



Sumber : Marshall Scott Poole Andrew H. Van de Ven. *Handbook of Organizational Change and Innovation*, 2004, hal 203.

**1. Perilaku dan sesuatu yang diciptakan (*artifacts*)**

Artifak meliputi lingkungan fisik organisasi seperti gedung, bahasa yang digunakan, teknologi dan produk yang dihasilkan, cara berpakaian, emosi yang ditampilkan, peraturan dalam organisasi, dan tingkah laku yang ditampilkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Artifak dapat diamati, memiliki pengertian yang berbeda-beda pada setiap organisasi, dan dapat diartikan sebagai indikator dari nilai-nilai tertentu.

**2. Nilai-nilai**

Nilai sendiri dalam budaya organisasi tidak dapat terlihat karena nilai-nilai implisit dalam pola-pola perilaku tertentu. Sebagai ilustrasi, nilai efisiensi ada dalam perilaku penghematan dalam menggunakan fasilitas perusahaan. Nilai keterbukaan terkandung dalam penggunaan sekat kaca atau pintu yang tidak terkunci. Jika nilai yang tercipta sejalan dengan asumsi dasar yang dimiliki organisasi maka nilai ini dapat mendukung kesatuan organisasi dan menjadi salah satu identitas organisasi.

### 3. Asumsi dasar (*basic Underlying Assumptio*)

Munandar (2001) mengemukakan asumsi dasar merupakan tataran terdalam yang mendasari nilai-nilai, yaitu keyakinan (*beliefs*). Asumsi dasar merupakan sesuatu yang tidak mendapatkan konfrontasi dan tidak diperdebatkan oleh anggotanya, disamping itu asumsi dasar sangat sulit untuk diubah.

Schein (2004), menambahkan adanya peran pemimpin perusahaan pada terciptanya nilai-nilai budaya perusahaan yang baru. Ia menjelaskan bahwasannya budaya akan tetap stabil sampai pemimpin bertindak untuk merubahnya. Dia mengklaim pemimpin akan mengubah budaya dengan mengubah seperangkat nilai-nilai melalui demonstrasi, menyediakan display nilai-nilai yang baru, yang mana membutuhkan kerja keras untuk berhasil dalam konteks tugas dan lingkungan organisasi. Schein berargumen, jika tindakan pemimpin sukses, para karyawan yang ada di dalam budaya tersebut akan menerima nilai-nilai baru. Lebih jauh dijelaskan, nilai baru ini akan merasuk dalam kesadaran dan menjadi asumsi yang diterima begitu saja, tanpa dirasa perlu untuk dipertanyakan lagi oleh karyawan.

#### 2.2. Performa Manajemen

Mengelola sumber daya manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola mereka untuk dapat mengoptimalkan kinerja bagi organisasi. Hal ini dikarenakan sebuah organisasi dinilai sukses jika memiliki kinerja yang tinggi. Sebagai konsekuensinya, kinerja SDM ini perlu dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Maka, sistem manajemen kinerja (*performance management system/PMS*) menjadi bagian tidak terpisahkan dari sistem manajemen organisasi secara keseluruhan - bahkan menjadi inti dari sistem manajemen tersebut. Manajemen kinerja (*performance management*) adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performa SDM.

### 2.2.1. Performa Manajemen

Michael Amstrong (2006) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja, dengan membangun baik kinerja individu maupun organisasi. Sejalan dengan pengertian di atas, Raymond Noe et al (2008) manajemen kinerja dilihat sebagai proses dimana manager memastikan aktivitas karyawan dan hasilnya kongruen dengan tujuan organisasi. Proses ini terbagi menjadi tiga bagian yakni, mendefinisikan kinerja, mengukur kinerja, dan memberikan *feedback* atas kinerja tersebut. Lebih jauh dijelaskan Walters (1995) dalam *The Performance Management Handbook*, "*Performance Management is the process of directing and supporting employees to work as effectively and efficiently as possible in line with the needs of the organization*". Pada artikel, "Mencari Sistem Manajemen Kinerja Efektif" dalam majalah *Human Capital* Edisi 28 (2006), PM Susbandono, General Manager HR PT Medco E&P Indonesia menegaskan PMS adalah alat bagi manajemen untuk menggelindingkan fungsi-fungsi manajemen, khususnya dalam aspek *controlling*.

Manajemen Kinerja merupakan proses yang terencana, yang mana elemen utamanya adalah perjanjian yang disepakati (*agreement*), pengukuran (*measurement*), respon (*feedback*), penguatan positif (*positive reinforcement*), dan komunikasi (*dialogue*). Proses ini selain berkonsentrasi pada hasil (*output*) juga mempertimbangkan faktor masukan (*input*) dan nilai-nilai (*values*), yakni pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk memproduksi hasil yang diharapkan. Amstrong (2006) memberikan pemahaman lebih lanjut bahwa pengembangan organisasi dapat diidentifikasi dengan mendefinisikan persyaratan di atas dan menilai bagaimana pencapaian kinerja telah dicapai melalui penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang efektif juga perilaku yang menegakkan nilai inti organisasi (*core values*).

Berkaitan dengan nilai, Amstrong (2006) menjelaskan, kinerja pada dasarnya adalah menopang nilai dari organisasi (*upholding the values of the organization*). Artinya, bagaimana mentransformasikan nilai kepada perilaku yang mencerminkan nilai tersebut atau dalam bahasa Amstrong, "*ensuring that the rhetoric becomes reality*". Selanjutnya ditegaskan kembali, bahwa manajemen

kinerja digunakan organisasi untuk mendorong karyawan “menghidupkan nilai”. The Scottish Parliament (dalam Armstrong, 2006) yang menekankan bahwa penilaian pada seberapa baik karyawan mendukung *core values* adalah bagian integral dari manajemen kinerja, menyatakan, “*our success depends on all of us sharing the common values set out in the management plan, in examples, integrity, impartiality, professionalism, client focus, efficiency, and mutual respect*”.

Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengorganisasi kinerja di dalam kerangka tujuan terencana yang telah disepakati, standarisasi, dan kompetensi yang dibutuhkan. Armstrong World Industries (dalam IRS Employment Trends, 2003) menegaskan tujuan dari manajemen kinerja adalah memberdayakan (*empowering*), memotivasi (*motivating*) dan memberi insentif yang pantas (*rewarding*) pada karyawan agar mereka melakukan yang terbaik.

Ilustrasi sederhana dari penerapan manajemen kinerja adalah apa yang dilakukan Raytheon Inc. yakni dengan mendasarkan pengembangan kinerjanya pada sebuah “*continous performance dialogue*” yang mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan tujuan (*setting goals*), merunut kinerja (*tracking performance*), serta mengevaluasi dan memberi insentif terhadap kinerja yang dihasilkan (*evaluating and rewarding performance*). Proses ini bukan peristiwa setahun sekali, namun berjalan kontinyu dan dialogis. Berkaitan dengan sistem *reward*, Raytheon Inc meyakini adanya hubungan yang signifikan antara kinerja dan *reward* di semua level. Seperti halnya kinerja baik Raytheon mendapatkan *reward* perpanjangan kontrak, diberi kewenangan memimpin untuk meningkatkan penjualan, keuntungan dan pertumbuhan selanjutnya, maka karyawan yang kinerjanya luar biasa dapat memperoleh karir yang progresif, insentif material, pengakuan, dan *personal growth* (Armstrong, 2006).

Pada level kinerja individual, ilustrasi di atas dikuatkan oleh Purcell, J. et al (2003) dalam The University of Bath People and Performance Model, dimana

dijelaskan bahwa, "*performance is a function of ability + motivation + opportunity*". Untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan perhatian pada :

1. meningkatkan kemampuan berdasarkan rekrutmen, seleksi, riset dan pengembangan.
2. Meningkatkan motivasi dengan ketentuan insentif ekstrinsik dan intrinsik.
3. Meningkatkan peluang dengan menyediakan peluang untuk menggunakan, mempraktekkan dan mengembangkan keterampilan mereka.

Hal ini dijelaskan oleh Tim The Bath (dalam Amstrong, 2006, p.131) :

*"Managing performance through people means finding ways to induce employees to work better or more effectively by triggering the discretionary behaviour that is required... This happen when people find their jobs satisfying, they feel motivated and they are committed to their employer in the sense of wishing to stay working for the organization in the foreseeable future."*

Lebih fokus pada meningkatkan motivasi dengan sistem *reward*, Cummings dan Worley (2001), memberikan argumentasi bahwa *reward* memang memiliki potensi kuat untuk menaikkan tingkat kepuasan karyawan, bahkan praktisi pengembangan organisasi yang semula hanya mendasarkan diri pada *intrinsic reward (enriched jobs and opportunities)* sebagai referensi pengambilan keputusan untuk memotivasi karyawan mulai memperluasnya dengan memasukkan *extrinsic rewards* beragam insentif seperti saham, bonus, promosi, dan keuntungan. Mereka menemukan bahwa keduanya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Sering kali diasumsikan tujuan utama dari manajemen kinerja adalah menunjukkan *rating* untuk menginformasikan kontribusi atau kinerja yang dihubungkan dengan keputusan insentif. Manajemen kinerja dapat menyediakan *range of reward*, dalam rangka menumbuhkan keterikatan pada pekerjaan dan meningkatkan komitmen. Sehingga dapat disimpulkan secara sederhana, manajemen kinerja intinya adalah mengembangkan kompetensi individu dan memberi *reward* atas pengembangan tersebut (Amstrong, 2006)

Tabel 2.1 Ways to Manage Employees' Performance

		ABILITY	
		HIGH	LOW
MOTIVATION	High	<b>Solid performers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reward good performance</li> <li>Identify development opportunities</li> <li>Provide honest, direct feedback</li> </ul>	<b>Misdirected effort</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching</li> <li>Frequent performance feedback</li> <li>Goal setting</li> <li>Training or temporary assignment for skill development</li> <li>Restructured job assignment</li> </ul>
	Low	<b>Underutilizers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Give honest, direct feedback</li> <li>Provide counseling</li> <li>Use team building and conflict resolution</li> <li>Link rewards to performance outcomes</li> <li>Offer training for needed knowledge or skills</li> <li>Manage stress levels</li> </ul>	<b>Deadwood</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Withholding pay increases</li> <li>Demotion</li> <li>Outplacement</li> <li>Firing</li> <li>Specific, direct feedback on performance problem</li> </ul>

Sumber : M. London, Job Feedback (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), pp. 96-97.

Penelitian mendalam telah dilakukan untuk melihat bagaimana *reward* mempengaruhi kinerja individu dan kelompok (tim). Model yang paling populer digunakan untuk menjelaskan hubungan ini adalah teori *value expectancy model* (Campbell et al, 1970). Model ini menunjukkan bagaimana karyawan akan mencurahkan usahanya untuk meraih kinerja yang maksimal yang mereka yakini berbanding lurus dengan insentif yang akan mereka dapatkan. Namun demikian, efektivitasnya bergantung pada apakah tujuan yang ingin dicapai realistis, dan karyawan benar-benar memahami apa yang diharapkan dari mereka, dan jika mereka memiliki kemampuan serta *resources* yang dibutuhkan. Kunci dari intervensi dengan sistem *reward* identik dengan *intrinsic* dan *extrinsic reward* yang dinilai tinggi dan menghubungkannya dengan pencapaian kinerja yang diharapkan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Edward E. Lawler, yang menulis "*Reward Practices and Performance Management System Effectiveness*" dalam *Organizational Dynamics* vol 32 (2003), dimana ia membandingkan antara sistem insentif kinerja dengan sistem ranking. Penelitian ini diujikan kepada kepala HRD pada 500 perusahaan di Amerika. Dari penelitian ini disimpulkan



bahwa penghargaan terhadap kinerja dengan memberikan insentif tambahan lebih efektif daripada sistem ranking.

### 2.2.2. Motivasi Kerja

Berkaitan dengan pembahasan sebelumnya, penting jika kita juga mencantumkan beberapa konsep mengenai motivasi, dimana istilah motivasi sendiri berasal dari bahasa latin yaitu *Movere*, yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil proses yang bersifat internal dan eksternal pada tiap individu, yang memunculkan sikap antusiasme dalam melaksanakan aktivitas tertentu (Gray et al, 1884). Sementara itu Kretner dan Kinicki (2000) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Motivasi menjadi penting karena mendukung perilaku manusia agar bersedia mengerahkan segala kemampuan sehingga mencapai hasil yang optimal. Perusahaan diyakini dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, jika karyawannya memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Namun demikian, sebagai insentifnya, motivasi hanya dapat tumbuh jika perusahaan menjamin pemenuhan kebutuhan yang layak bagi karyawan.

Motivasi merupakan faktor utama yang berpengaruh secara langsung pada peningkatan prestasi dan kinerja yang baik. Karyawan yang merasa puas dan nyaman, cenderung tidak ingin berhenti dari tempat kerja, absen atau mengeluh dan merasa lebih nyaman bersama rekan kerja dan pelanggan. Karyawan yang puas juga kurang merasakan adanya stres di tempat kerja, sehingga berdampak pada berkurangnya tingkat kesalahan dan kecelakaan kerja, juga dipercaya mengurangi masalah-masalah kesehatan yang menyebabkan ketidakhadiran.

### 2.2.3. Sistem Reward

“Insentif (*reward system*) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.” (Siswanto, 1998; Halim dan Tjahjono, 2000)

Sistem insentif adalah salah satu faktor dominan dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Ichinowski et.al (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi bergantung pada program pemberian insentif. Insentif merupakan strategi manajemen SDM dalam rangka penciptaan hubungan yang selaras antara staf dengan pimpinan universitas untuk mencapai tujuan universitas. Pemberian insentif memiliki peran kuat dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Insentif juga berfungsi memberi informasi atau mengingatkan akan nilai suatu hal yang diberi insentif terhadapnya dibandingkan dengan yang lain. Berkaitan dengan motivasi karyawan terhadap kinerja, insentif merangsang karyawan untuk mengalokasikan waktu lebih besar dan mengoptimalkan kerjanya.

Insentif berbasis kinerja mengubah kecenderungan semangat karyawan memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999). Di sisi lain, sistem insentif yang tidak proporsional mengakibatkan munculnya beragam masalah personal seperti rendahnya motivasi karyawan, rendahnya performa kerja, tingginya jumlah *turn over*, perilaku yang tidak bertanggung jawab, bahkan ketidakjujuran karyawan. Hal inilah yang menjadi alasan utama mengembangkan sistem insentif yang memungkinkan universitas untuk memotivasi karyawan.

Ubaydillah (2008) dalam artikel yang berjudul " Mengatasi Resistansi dalam Organisasi " menyatakan perbaikan *reward* (imbalan berdasarkan kinerja) sebagai salah satu upaya untuk mengatasi resistansi terhadap perubahan organisasi. Dalam hal ini *reward* harus dilihat baik *reward* material maupun *reward* non-material. Ubaydillah menambahkan, "perbaikan *reward* inilah yang menjadi bukti bahwa semua pihak dapat menikmati hasil perubahan. Kalau sampai orang-orang di dalam organisasi punya alasan untuk berkesimpulan bahwa berubah dan tidak berubah sama saja *reward*-nya, ini akan menyulitkan. Bukan tidak mungkin malah akan berubah ke arah yang negatif."

Disarikan dari buku *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Eugene McKenna dan Nic Beech (2000), yang diunduh 1 Mei 2010 dari

<http://teorionline.wordpress.com>, menjelaskan beberapa skema sistem *reward* yang dapat dipilih perusahaan sebagai dasar pemberian insentif, antara lain :

### 1. Nilai waktu

Sistem ini mengacu kepada jumlah jam kerja, yang mana dapat diklasifikasikan sebagai dasar jam kerja, gaji mingguan, bulanan. Secara tradisional, para pekerja pabrik menerima gaji mingguan, sementara pekerja kantor menerima gaji bulanan dan sebaliknya pekerja paruh waktu menerima gaji berdasarkan jumlah jam kerja.

### 2. Pengajian berdasarkan hasil

Sistem ini menjawab kritik terhadap sistem nilai waktu, dimana dalam penyusunannya diperkaya dengan skema pengajian berdasarkan hasil (produksi) Kelemahan dari sistem ini, ialah kesulitan yang dihadapi jika diterapkan pada karyawan yang menghasilkan *output* yang mengutamakan kualitas.

### 3. Pengajian berdasarkan prestasi

Sistem ini disusun berdasarkan prestasi dimana selain melihat *output* juga mempertimbangkan perilaku aktual dari pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan atau dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang disepakati dalam *job description*. Namun demikian keefektifan sistem *reward* berdasarkan prestasi ini harus didukung oleh kondisi, diantaranya :

- a. Adanya penelitian yang mampu menghubungkan prestasi individu dengan sasaran organisasi. Pengukuran prestasi harus valid dan menghubungkan proses penilaian dengan gaji;
- b. *Range* susunan gaji harus lebar untuk mengakomodasi perbedaan yang signifikan dalam gaji pokok karyawan;
- c. Budaya organisasi harus mendukung.

Rasionalisasi dipergunakan sistem ini antara lain: Pertama, insentif dihubungkan dengan target atau sasaran yang ada. Bila prestasi karyawan dapat diukur dan adanya sistem *reward* yang berjalan baik, maka prestasi akan cukup memotivasi kinerja, dan biaya dapat dihemat jika organisasi menargetkan *reward* untuk mereka yang berprestasi. Kedua, gaji terkait erat dengan kinerja yang produktif, dan prestasi yang buruk tidak mendapat tempat di dalam organisasi. Ketiga, karyawan menerima umpan balik yang bermanfaat atas prestasinya.

#### **4. Penggajian berdasarkan keterampilan**

*Reward* berdasarkan keterampilan menekankan pada *input* meliputi keterampilan dan kompetensi yang diberikan karyawan di dalam pekerjaan. *Reward* berdasarkan keterampilan, dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus dapat membuat karyawan frustrasi, terutama bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya.

#### **2.2.4. Insentif Kinerja**

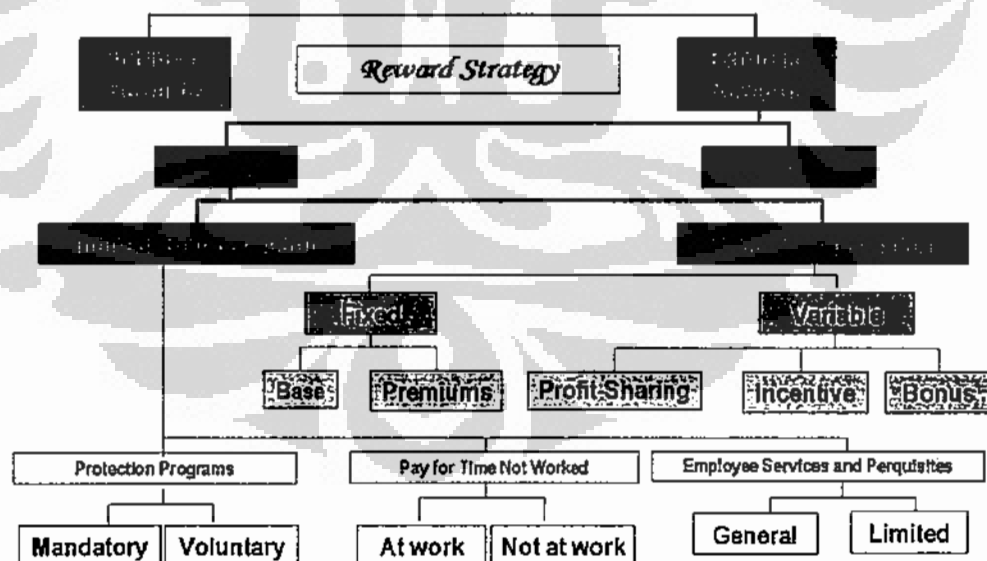
Insentif biasanya dilekatkan pada tata cara pembayaran upah yang disesuaikan dengan standar produktivitas karyawan. Artinya, prestasi kinerja karyawan menentukan, baik secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka. Henry Simamora (2004), mengatakan insentif adalah insentif yang menghubungkan upah dengan tujuan meningkatkan produktivitas para karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sementara itu, insentif juga dilihat sebagai perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk mengoptimalkan kinerja, sesuai dengan atau lebih tinggi dari kriteria yang telah ditetapkan (Hani Handoko, 2002).

Selain memotivasi karyawan untuk bekerja optimal dalam rangka peningkatan produktivitas, pemberian insentif diyakini memiliki kekuatan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal dan tidak tergiur tawaran perusahaan lain. Insentif bahkan diyakini mampu merangsang karyawan

melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Oleh karena itu, pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk terus berpikir progresif dalam meningkatkan produktivitasnya.

Sebuah sistem insentif semestinya dirancang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan dan situasi tertentu dari perusahaan, hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa masing-masing organisasi berbeda, dimana sistem insentif yang efektif pada satu organisasi, dapat gagal diterapkan pada organisasi yang lain. Sebagai referensi tambahan Locke dalam Ruky (2002) menyatakan bahwa insentif berupa uang lebih efektif meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan penetapan tujuan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Richard J. Long (1998:185) menyatakan pemberian *performance pay* secara tepat memberikan manfaat, yakni merangsang motivasi untuk mencapai prestasi, mengurangi kebutuhan akan mekanisme kontrol atas perilaku karyawan, serta mendukung strategi manajemen dan pencapaian tujuan organisasi.

**Gambar 2 : Major Elements of Total Remuneration**

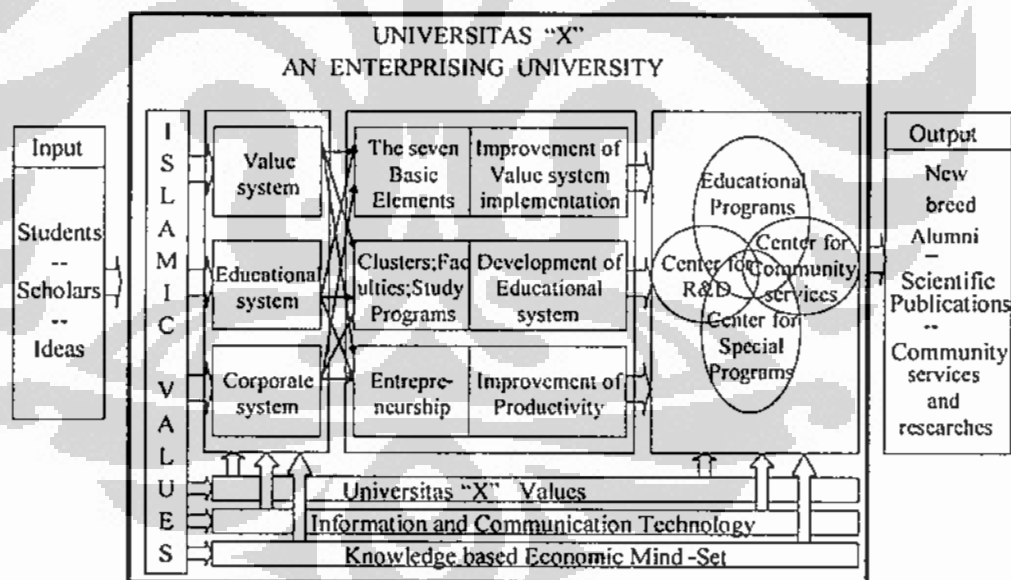


Sumber : Ir. Gerhard Rumeser MHRM. Slide Presentasi Mata Kuliah *Reward*, 2008

### 2.3. Universitas "X"

Dalam usaha mewujudkan Asas, Visi, Misi dan Fungsi serta makin tingginya kualitas yang dituntut oleh *stakeholders* terhadap lulusan perguruan tinggi ditambah dengan makin ketatnya persaingan antar perguruan tinggi maka demi kelangsungan keberadaan Universitas "X" sebagai universitas yang terpadang, perlu digali dan disusun paradigma baru. Memperhatikan Asas-Visi-Misi dan Fungsi, persaingan yang makin keras, perkembangan budaya, ilmu dan teknologi yang makin pesat, Universitas "X" harus mengejar keunggulan, pengelolaan yang efektif dan efisien, kemandirian dana dan kepemilikan budaya yang terpuji. Atas dasar hal-hal tersebut maka paradigma baru yang sesuai adalah, "Universitas "X" menuju menjadi *enterprising university*". Secara garis besar gagasan untuk menjadikan Universitas "X" sebagai *An Enterprising University* dirumuskan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 3. Universitas "X" Sebagai *An Enterprising University*



Sumber : Buku Pola Induk Pengembangan Lima Tahun Universitas "X"

Sejak tahun 2005 seluruh jajaran pimpinan Universitas "X" bertekad untuk mengelola Universitas "X" sebagai suatu "*An Enterprising University*", yang ditandai dengan tiga nilai-nilai, yaitu nilai "*excellent*", nilai "*equity*" dan nilai "*entrepreneurship*". Peng-artian ketiga nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai "*Excellent*" diartikan sebagai sifat yang selalu mengejar ke-**unggul-an**,
- b. Nilai "*Equity*" diartikan sebagai dasar pelaksanaan langkah yang selalu memperhatikan nilai-nilai yang berke-**adil-an** dan
- c. Nilai "*Entrepreneurship*" diartikan sebagai naluri kewirausahaan atau naluri keber-**ikhtiar-an**, suatu naluri untuk mengejar keberhasilan.

Dalam kaitan ini Universitas "X" berusaha agar ketiga nilai-nilai tersebut *excellent, equity* dan *entrepreneurship* atau **unggul, adil dan ikhtiar** menjadi dasar dalam penyelenggaraan semua kegiatan di Universitas "X". Dalam menuju *enterprising university*, disamping pembudayaan ketiga nilai-nilai tersebut, seluruh penyelenggaraan kegiatan di Universitas "X" didukung dengan sistem teknologi terkini.

Adapun indikator nilai-nilai unggul, adil dan ikhtiar berdasarkan hasil wawancara dengan rektor dan wakil rektor Universitas "X" sebagai perumus visi, misi, dan tujuan strategis universitas, antara lain dinyatakan sebagai berikut :

### 1. Unggul

- a. Mengutamakan kualitas, selalu berupaya menjadi yang terbaik di setiap aktivitas;
- b. Disiplin waktu, disiplin ber-prestasi, dan disiplin dalam penggunaan fasilitas universitas;
- c. Berkomitmen tinggi dan loyal terhadap universitas.

### 2. Adil

- a. Setiap karyawan mendapatkan hak dan kesempatan yang sama dalam bekerja dan mengembangkan potensi diri;

- b. Setiap karyawan memiliki kewajiban yang sama dalam pelaksanaan aturan dan penegakan kedisiplinan.

### 3. Ikhtiar

- a. Mampu menggabungkan nilai Iptek dan Imtak yang mendasari setiap keputusan yang dipilih;
- b. Konsisten, jujur, komunikatif dan mau bekerja keras;
- c. Aktif, kreatif dan inisiatif dalam menciptakan inovasi untuk memajukan universitas.

#### 2.4. Dinamika Penerapan Insentif Kinerja Untuk Mewujudkan Nilai Budaya “Unggul”

Budaya organisasi dapat dirumuskan menjadi nilai-nilai dominan, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dikembangkan sejalan dengan waktu dan disepakati bersama oleh anggota organisasi. Nilai, keyakinan dan asumsi inilah yang menentukan bagaimana cara berpikir dan berperilaku, loyalitas cara mengatasi masalah baik secara eksternal maupun internal di dalam kehidupan berorganisasi. Budaya organisasi dikatakan memenuhi kriteria budaya yang baik jika budaya tersebut tumbuh dari nilai-nilai yang ada di dalam warganya (Smither et al (1996); Robbins (2001); Schein dalam Gibson, Ivancevich & Donnely, (2000); Moeljono, 2005)).

Budaya organisasi terkait erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Segala kebijakan SDM seharusnya mengacu pada sistem nilai organisasi dan bila hal ini terlaksana secara konsisten, maka tingkat *turnover* karyawan dapat ditekan. Selain itu budaya organisasi merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan yang meliputi perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan posisi perusahaan dan sebagainya. Hanya perusahaan dengan budaya perusahaan yang efektif, yang mampu meningkatkan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan. (Greenberg dan Barron, 1997; Robbins, 1996) Harvey & Bowin (1996); Miller (1987); Basuki (1994); Susanto (1997); Robbins (1998)).



Schein (1992) menyatakan bahwa budaya memiliki tiga tataran yang mengacu pada tingkat visibilitas dari budaya organisasi tersebut, yakni, Perilaku dan sesuatu yang diciptakan (*artifacts*), Nilai-Nilai (*Values*) dan Asumsi Dasar (*basic Underlying Assumption*). Pada sebuah artikel yang berjudul “*Managing Corporate Culture Through Reward Systems*” Jeffrey Kerr dan John W. Slocum (1987) mengemukakan bahwa strategi yang signifikan atau perubahan struktural tidak akan berhasil tanpa didukung oleh nilai organisasi (*organizational values*) dan norma perilaku (*behavioural norms*), Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi (2004: 8) bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*).

Berkaitan dengan nilai, Amstrong (2006) menjelaskan, kinerja pada dasarnya adalah menopang nilai dari organisasi (*upholding the values of the organization*). Artinya, bagaimana mentransformasikan nilai kepada perilaku yang mencerminkan nilai tersebut atau dalam bahasa Amstrong, “*ensuring that the rhetoric becomes reality*”. Michael Amstrong (2006) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja, dengan membangun baik kinerja individu maupun organisasi. Sejalan dengan pengertian di atas, Raymond Noe et al (2008, p.343) manajemen kinerja dilihat sebagai proses dimana manager memastikan aktivitas karyawan dan hasilnya kongruen dengan tujuan organisasi.

Armstrong World Industries (dalam IRS Employment Trends, 2003, pp.12-19) menegaskan tujuan dari manajemen kinerja adalah memberdayakan (*empowering*), memotivasi (*motivating*) dan memberi insentif yang pantas (*rewarding*) pada karyawan agar mereka melakukan yang terbaik.

Purcell, J. et al (2003) menyatakan pada level kinerja individual, untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan perhatian pada :

1. Meningkatkan kemampuan berdasarkan rekrutmen, seleksi, riset dan pengembangan;
2. Meningkatkan motivasi dengan ketentuan insentif ekstrinsik dan intrinsik;
3. Meningkatkan peluang dengan menyediakan peluang untuk menggunakan, mempraktekkan dan mengembangkan keterampilan mereka.

Hal ini dipaparkan lebih mendetail oleh Tim The Bath (dalam Amstrong, 2006, p.131) :

*“Managing performance through people means finding ways to induce employees to work better or more effectively by triggering the discretionary behaviour that is required... This happen when people find their jobs satisfying, they feel motivated and they are committed to their employer in the sense of wishing to stay working for the organization in the foreseeable future.”*

Cummings dan Worley ( 2001), memberikan argumentasi bahwa *reward* memang memiliki potensi kuat untuk menaikkan tingkat kepuasan karyawan. Sesuai dengan Teori *Value Expectancy Model* (Campbell et al, 1970) yang menunjukkan bagaimana karyawan akan mencurahkan usahanya untuk meraih kinerja yang maksimal yang mereka yakini berbanding lurus dengan insentif yang akan mereka dapatkan. Sebagai referensi tambahan Edward E. Lawler, yang menulis *“Reward Practices and Performance Management System Effectiveness”* dalam *Organizational Dynamics* vol 32 (2003), pada hasil penelitiannya membuktikan bahwa penghargaan terhadap kinerja dengan memberikan insentif tambahan lebih efektif daripada sistem ranking. Sementara itu Kerr dan Slocum (1987) menegaskan kembali bahwa sistem *reward* merupakan elemen yang berpengaruh kuat terhadap budaya organisasi, hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa substansi dari budaya organisasi ditujukan pada bagaimana untuk mengontrol sikap dan perilaku anggota organisasi, dan sistem *reward* merupakan metode utama untuk mendapatkan kuasa atau kontrol tersebut.

Insentif berbasis kinerja mengubah kecenderungan semangat karyawan memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999). Di sisi lain, sistem insentif yang tidak proporsional mengakibatkan munculnya beragam masalah personal seperti rendahnya motivasi karyawan, rendahnya perfoma kerja, tingginya jumlah *turn over*, perilaku yang tidak bertanggung jawab, bahkan ketidakjujuran karyawan. Hal inilah yang menjadi alasan utama mengembangkan sistem insentif yang memungkinkan universitas untuk memotivasi karyawan.

Dari keempat skema sistem *reward* yang dapat dipilih perusahaan sebagai dasar pemberian insentif menurut Eugene McKenna dan Nic Beech (2000) yaitu berdasarkan nilai waktu, berdasarkan hasil, berdasarkan prestasi dan berdasarkan keterampilan, maka penggajian berdasarkan prestasi dinilai paling efektif karena selain melihat *output* juga mempertimbangkan perilaku aktual dari pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan atau dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang disepakati dalam *job description*. Keunggulan sistem ini, Pertama, insentif dihubungkan dengan target atau sasaran yang ada. Bila prestasi karyawan dapat diukur dan adanya sistem *reward* yang berjalan baik, maka prestasi akan cukup memotivasi kinerja, dan biaya dapat dihemat jika organisasi menargetkan *reward* untuk mereka yang berprestasi. Kedua, gaji terkait erat dengan kinerja yang produktif, dan prestasi yang buruk tidak mendapat tempat di dalam organisasi. Ketiga, karyawan menerima umpan balik yang bermanfaat atas prestasinya.

Konsep-konsep teoretis di atas digunakan peneliti untuk melihat kondisi aktual Universitas "X" yang sejak tahun 2005 bertekad untuk mengelola Universitas "X" sebagai suatu "*An Enterprising University*", yang ditandai dengan tiga nilai-nilai, yaitu nilai "*excellent*", nilai "*equity*" dan nilai "*entrepreneurship*". Dalam studi ini, fokus bahasan akan dibatasi pada nilai "unggul". Adapun indikator nilai "unggul" berdasarkan hasil wawancara dengan rektor dan wakil rektor Universitas "X" sebagai perumus visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan, antara lain dinyatakan sebagai berikut (wawancara rektor dan wakil rektor, 8 Maret 2009) :

- a. Mengutamakan kualitas, selalu berupaya menjadi yang terbaik di setiap aktivitas;
- b. Disiplin waktu, disiplin ber-prestasi, dan disiplin dalam penggunaan fasilitas universitas;
- c. Berkomitmen tinggi (loyalitas) untuk memajukan universitas.

Dari studi awal yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Universitas "X" belum memiliki nilai "unggul" yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari perilaku

yang muncul yakni rendahnya tingkat kedisiplinan, dan loyalitas karyawan dalam rangka mendukung peningkatan *performance* universitas. Belum adanya nilai kedisiplinan, dan kurangnya loyalitas karyawan dapat dilihat sebagai budaya non-unggul yang tentu saja berpengaruh negatif pada performa universitas. Asumsi awal penulis melihat perilaku di atas terutama sebagai dampak dari kurang dihargainya sebuah prestasi, kerja keras, dan loyalitas. Oleh karena itu, penulis melihat perlunya mengubah nilai *non-unggul* menjadi *unggul*.

Berdasarkan kondisi aktual dan kerangka teori yang disusun, maka penulis berasumsi bahwa dibutuhkan intervensi sistem insentif kinerja untuk mengubah nilai non-unggul menjadi unggul pada Universitas "X" dalam rangka meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai kondisi ideal yang diharapkan.



## BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai prosedur dan metode yang akan digunakan dalam menjawab permasalahan penelitian. Hal tersebut meliputi jenis penelitian, responden dan karakteristiknya, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

### 3.1 Jenis Penelitian

Pada penyusunan sistem *reward* ini digunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Penelitian deskriptif memberikan gambaran tentang keadaan dan gejala-gejala sosial tertentu. Penggambaran keadaan atau gejala yang dimaksud adalah gambaran aktual mengenai budaya organisasi yang dimiliki Universitas "X". Sementara itu metode penelitian kualitatif digunakan dengan tujuan menafsirkan fenomena yang terjadi. Bogdan dan Taylor (1975) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari subyek penelitian dan perilaku yang dapat diamati. (Bogdan dan Taylor, 1975) Beberapa karakteristik metode penelitian kualitatif adalah sebagai berikut (Moleong, 2005):

- a. Analisis Data secara induktif;
- b. Bersifat Deskriptif. Data yang dikumpulkan berupa kata, gambar dan bukan angka-angka. Pertanyaan yang diajukan cenderung mengeksplorasi dengan menggunakan kata tanya mengapa, dan bagaimana peristiwa dapat terjadi, lalu apa solusi yang dapat dihasilkan;
- c. Lebih mementingkan proses berlangsungnya penelitian daripada hasil penelitian.

### 3.2 Responden Penelitian

Subyek penelitian pada penyusunan sistem *reward* ini adalah individu yang tercatat sebagai karyawan Universitas "X". Peneliti berusaha mengambil representasi hirarki jenjang karir mulai dari staf sampai pada rektor universitas

"X". Pemilihan subyek penelitian menggunakan teknik *purposive-sampling*, dimana yang menjadi acuan dalam pemilihan sampel adalah penilaian subyektif peneliti bahwa sampel tersebut adalah responden dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kriteria pemilihan subyek adalah merepresentasikan posisi dan kedudukan dalam hirarki jenjang karir di Universitas "X" dengan syarat telah bekerja dan menempati jabatannya di Universitas "X" minimal selama 2 (dua) tahun.

Berikut ini adalah data mengenai responden pengukuran budaya organisasi karyawan di Universitas "X".

**Tabel. 3.1 Responden Pengukuran Budaya Organisasi**

Jabatan/Status	Kedudukan	Jumlah Karyawan
<b>Jabatan Struktural</b>		
1. Rektor	Rektor Universitas "X"	1 orang
2. Wakil Rektor	Wakil Rektor Bid.Adm.Umum, Keu.& SDM	1 orang
3. Wakil Dekan	Wakil Dekan Fakultas Ekonomi	1 orang
4. Kepala Biro	Kepala Biro Akademik	1 orang
5. Ketua Program Studi	Ka. Prodi Ilmu Hub. Internasional	1 orang
6. Kepala Bagian	Ka. Bag. TU (Merangkap Sekre. Rektor)	1 orang
<b>Status Kepegawaian</b>		
7. Dosen Tetap	Dosen Tetap Prodi. Sastra Arab	1 orang
8. Staf	Staf Administrasi FISIP dan Staf Pusat Komputer & Sist. Informasi (PKSI)	2 orang
<b>Total</b>		<b>9 orang</b>

### 3.3 Tahapan Penelitian

Pelaksanaan penggalan nilai budaya organisasi karyawan Universitas "X" dilakukan dalam empat tahapan yaitu tahap persiapan, penggalan, pengolahan data dan validasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat tahapan tersebut:

### **1. Tahap Persiapan**

Pada tahap persiapan ini para subyek penelitian diberikan sosialisasi terlebih dahulu tentang aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Tujuan observasi dan wawancara;
- b. Aspek apa yang hendak diobservasi dan ditanyakan dalam wawancara;
- c. Metode penilaian dan tindak lanjut dari hasil observasi dan wawancara.

### **2. Tahap Pelaksanaan Penggalan**

Pada tahapan ini pedoman wawancara yang telah disiapkan akan menjadi acuan diskusi secara mendalam dengan subyek penelitian, karena sifatnya yang terbuka maka pedoman wawancara dapat dikembangkan sesuai dengan respon subyek penelitian di lapangan.

### **3. Tahap Pengolahan Data**

Setelah semua data wawancara berhasil dikumpulkan, selanjutnya akan dilakukan pengolahan data (analisis dan intepretasi hasil penelitian).

### **4. Tahap Verifikasi Hasil Pengukuran**

Pada tahapan ini peneliti seharusnya melakukan verifikasi terhadap hasil yang didapatkan dari observasi dan wawancara yang kemudian didiskusikan dengan subyek penelitian. Tujuan dari proses verifikasi ini adalah untuk memastikan apakah hasil observasi dan wawancara budaya organisasi tersebut sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Namun demikian adanya keterbatasan waktu menjadikan verifikasi tidak dapat dilakukan dalam penelitian ini.

## **3.4 Prosedur Pengumpulan Data Penelitian**

### **3.4.1 Studi Literatur**

Salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan studi literatur yakni pencarian konsep-konsep yang relevan dengan permasalahan penelitian, seperti konsep budaya organisasi, nilai, performa manajemen, sistem *reward* dan insentif kinerja sebagai titik tolak berpikir dan melakukan penelitian

sesuai metodologi yang digunakan. Literatur yang digunakan adalah buku-buku, jurnal dan karya ilmiah, sehingga dihasilkan kerangka teori yang memadai untuk dijadikan referensi berpikir peneliti.

### 3.4.2 Wawancara Mendalam

Pedoman wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara dengan tipe pernyataan terbuka, artinya responden memiliki kebebasan untuk memberikan informasi. Selama wawancara, peneliti juga bertujuan melakukan eksplorasi terhadap informasi yang diberikan oleh responden dari respon non verbal. Pedoman pertanyaan digunakan sebagai acuan, sehingga wawancara tetap fokus pada tujuan dan sasaran (Poerwandari, 2001). Untuk sesi wawancara, diambil beberapa orang dari setiap hirarki jenjang karir pada Universitas "X", yakni : *Rektor, Wakil Rektor, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Kepala Biro, Kepala Bagian, Dosen Tetap, dan Staf.*

Adapun pedoman wawancara (terlampir) dibuat berdasarkan kriteria model evaluasi budaya organisasi Denison, dan dibedakan menjadi tiga, yakni untuk karyawan dalam tingkat manajemen bawah (Kepala Bagian, Dosen Tetap, dan Staf), karyawan dalam tingkat manajemen tengah (Dekan/Wakil Dekan, Ketua Program, dan Kepala Biro), representasi dari manajemen puncak (Rektor dan Wakil Rektor).

### 3.4.3 Observasi

Peneliti melakukan observasi studi dokumen untuk mencari data-data Universitas "X" seperti visi dan misi Universitas "X", struktur organisasi, dan pengamatan lapangan kinerja karyawan sebagai data pendukung untuk melakukan penelitian.

## 3.5 Metode Analisis Data Penelitian

### 3.5.1 Unit Analisis

Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari wawancara mendalam dan studi dokumen, dengan



menekankan pengujian silang antara informasi dari pejabat struktural dengan para karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan mendapatkan data yang komprehensif dalam menganalisis nilai dalam budaya organisasi Universitas “X”.

### 3.5.2 Metode Analisis Data

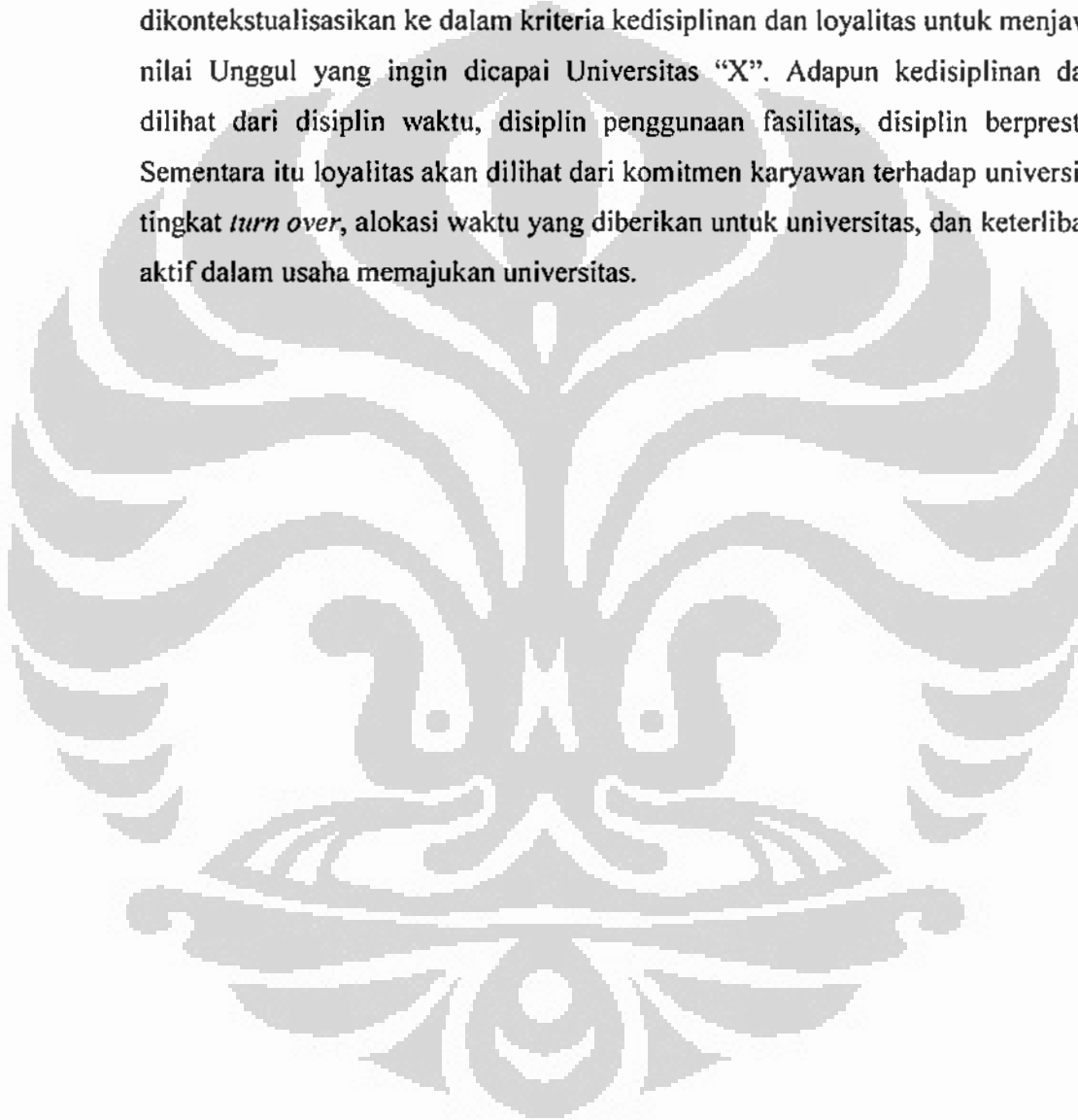
Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan melukiskan secara sistematis fakta secara faktual dan cermat. (Isaac dan Michael, 1981) Karakteristik lain dari metode deskriptif adalah titik beratnya pada observasi dan penelitian dalam *setting* suasana alamiah. Peneliti bertindak sebagai pengamat yang membuat klasifikasi perilaku, mengamati gejala dan mencatat dalam catatan observasi.

Untuk mendapatkan gambaran aktual mengenai budaya organisasi karyawan Universitas “X” penulis menggunakan menggunakan format analisis budaya organisasi karyawan Universitas “X” yang disusun berdasarkan kriteria model evaluasi budaya organisasi Denison. Metode ini dipilih atas dasar pertimbangan model budaya organisasi Denison yang dapat digunakan untuk menggali nilai budaya organisasi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison, Cho & Young 200 dalam Denison 2000). Model evaluasi budaya organisasi Denison berangkat dari penelitian mengenai pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi dan fokus pada nilai-nilai budaya hasil penelitian menjadi kunci perubahan pada kinerja perusahaan. Adapun nilai-nilai budaya tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Penghayatan misi (*mission*), Arah yang jelas dalam mendefinisikan tujuan dan strategi organisasi serta mampu mempresentasikan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan di masa depan;
2. Konsistensi (*consistency*), Konsistensi merupakan akar dari stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pemikiran dalam derajat konformitas yang tinggi;
3. Keterlibatan (*involvement*), keterlibatan yang tinggi adalah ketika anggota organisasi menyatukan pikiran dan perasaan mereka pada pekerjaan dan memberikan dengan kesadaran dan sukarela apa yang mereka miliki;

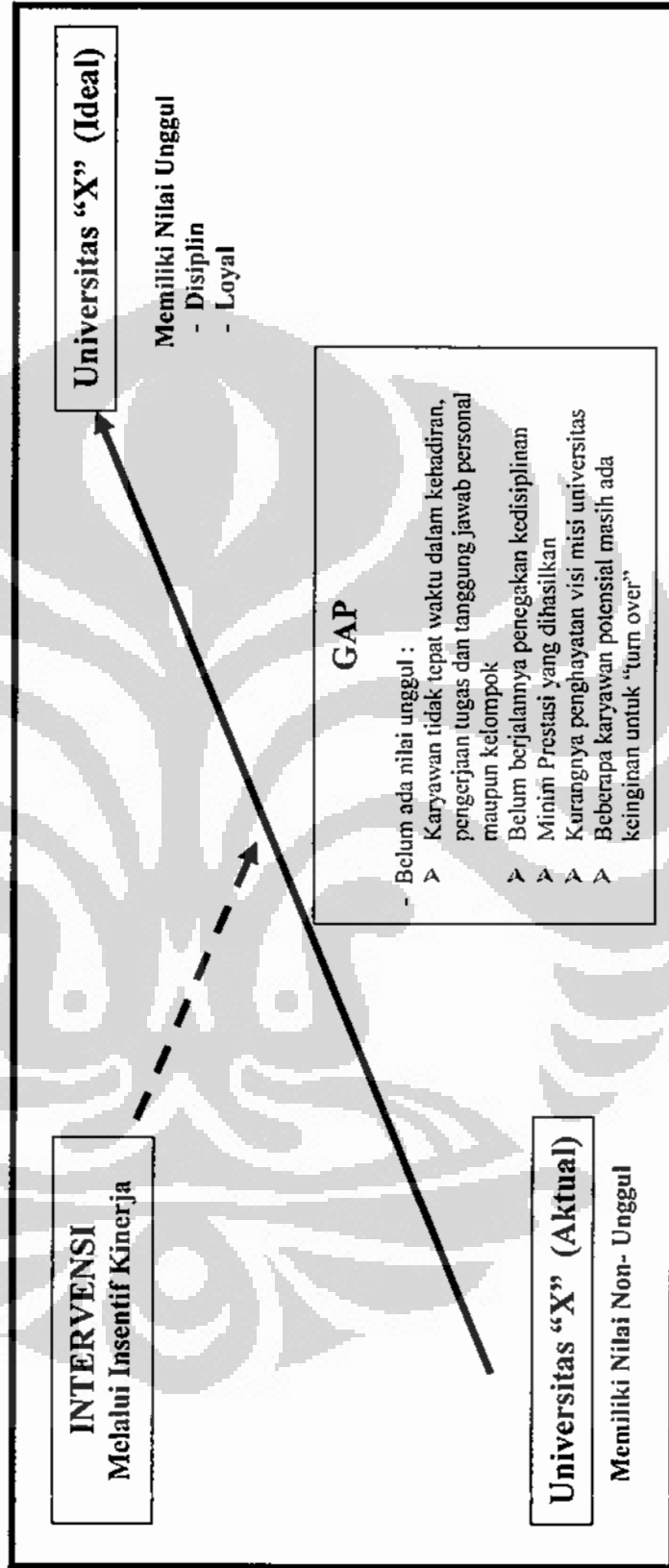
4. Penyesuaian (*adaptability*), Organisasi yang dapat beradaptasi dengan baik, biasanya berbanding lurus dengan pertumbuhan dan peningkatan produktivitas.

Dari keempat nilai yang digali melalui wawancara, hasilnya akan dikontekstualisasikan ke dalam kriteria kedisiplinan dan loyalitas untuk menjawab nilai Unggul yang ingin dicapai Universitas "X". Adapun kedisiplinan dapat dilihat dari disiplin waktu, disiplin penggunaan fasilitas, disiplin berprestasi. Sementara itu loyalitas akan dilihat dari komitmen karyawan terhadap universitas, tingkat *turn over*, alokasi waktu yang diberikan untuk universitas, dan keterlibatan aktif dalam usaha memajukan universitas.



### 3.6 Desain Intervensi Insentif Kinerja dalam Perubahan Nilai Non Unggul menjadi Nilai Unggul di Universitas "X"

Berikut ini adalah desain intervensi yang diajukan peneliti sebagai solusi bagi Universitas "X" untuk mengubah nilai non unggul yang dimiliki karyawan Universitas "X" menjadi nilai unggul, seperti yang diharapkan sebagai kriteria kualitas karyawan menuju *enterprising university* yang dicanangkan Universitas "X".



## BAB 4

### ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dipaparkan analisis terhadap hasil wawancara yang dilakukan peneliti berdasarkan kriteria model evaluasi budaya organisasi Denison. Dari hasil wawancara akan didapatkan gambaran aktual mengenai nilai-nilai yang ada dan berlaku di Universitas "X". Dari gambaran aktual yang diperoleh nantinya akan dianalisis, dan kemudian ditelusuri adakah kesenjangan antara kondisi aktual Universitas "X" dengan kondisi ideal yang diharapkan. Temuan analisis inilah yang menjadi dasar intervensi yang akan diterapkan pada Universitas "X".

#### 4.1 Gambaran Aktual Budaya Organisasi Universitas "X"

Denison (1990) merangkum hubungan dan konsep tersebut dalam empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja perusahaan. Model budaya organisasi Denison didasari pada perilaku-perilaku budaya yang telah diteliti mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Perilaku tersebut adalah penghayatan misi (*mission*), konsistensi (*consistency*), keterlibatan (*involvement*), dan Penyesuaian (*adaptability*). Pada bab ini setiap perilaku yang dianalisis akan diintegrasikan ke dalam nilai disiplin dan nilai loyalitas yang menjadi kriteria dalam pencapaian nilai Unggul di Universitas "X".

##### 4.1.1 Penghayatan Misi (*Mission*)

Organisasi yang sukses mempunyai tujuan organisasi dan strategi serta mengekspresikan pandangan bagaimana organisasi tersebut di masa depan. Dalam penciptaan budaya organisasi yang kuat penting kiranya ada kesatuan penghayatan visi dan misi perusahaan. Bahwa visi dan misi tidak hanya dipahami oleh jajaran atas manajemen saja, namun keseluruhan anggota organisasi, agar dapat bergerak searah dan setujuan. Pada kasus universitas sebagai perusahaan, maka visi dimulai dari apa yang dipahami pucuk pimpinan universitas yakni

rektor universitas. Bagi Rektor Universitas "X", visi berarti jangkauan jauh ke depan dan misi bagaimana itu dicapai dari tahap-tahap yang sudah direncanakan.

"Kita mendirikan ini bukan untuk asal ada saja, jadi kita terus berusaha unggul, salah satu budaya kita untuk menjadi yang terbaik, tapi yang terbaik dalam arti bukan saja cerdas secara kognitif, tapi serta mempunyai nilai-nilai atau aspek-aspek *character building*. Dan cara hidup atau pola kerja nanti SDM kita yang dapat berjiwa *entrepreneurship*. Jadi, nilai-nilai *educational system*-nya ingin *excellent*. *Value system*-nya ingin adil, nah *equity*, cara kita mengelola universitas ini dan membimbing mahasiswa kita berdasarkan kaedah-kaedah berbasis *entrepreneur*."

Hal ini secara lebih kongkrit dijelaskan oleh wakil rektor universitas, sebagai salah satu perumus dari visi dan misi universitas, bahwa visi dan misi yang dimiliki Universitas "X" sifatnya dinamis, beliau menyebutkan bahwa pertama kali dirumuskan visi Universitas "X" adalah untuk menjadi salah satu universitas terbaik di Asia Tenggara, yang kemudian diperlunak menjadi salah satu universitas terbaik di tingkat internasional.

Dalam mengukur penghayatan visi dan misi dapat dilihat dari nilai kedisiplinan dan loyalitas karyawan, yang dijabarkan sebagai berikut :

#### a. Kedisiplinan dalam menghayati visi misi

Pertanyaan yang muncul setelah visi dan misi dirumuskan adalah, apakah visi dan misi yang dirumuskan pada jajaran manajemen puncak ini diketahui, dipahami dan lebih jauh menjiwai setiap aktivitas anggota organisasi. Adakah kedisiplinan karyawan dalam mengimpementasikan visi dan misi universitas? Wakil rektor sendiri melihat adanya kemungkinan hanya level pimpinan saja yang dapat memahami meskipun sudah ada upaya sosialisasi secara tertulis.

"Setiap elemen ya mestinya iya, cuma masalahnya keliatannya baru level ini aja yang memahami, level pimpinan. Jadi kalo yang ini, kurang memahami. Sebetulnya visi misi termasuk 7 elemen dasar, dan tata tertib itu di taruh di tiap ruang. Nah, untuk sosialisasinya, sebetulnya. Cuma yang baru jadi itu, baru yang elemen dasar sama disiplin, Nah visi misinya serta harusnya itu."

Ketika hal ini dikonfirmasi kepada level manajemen tengah dan bawah, hampir semuanya sepakat mengetahui visi dan misi universitas, meskipun sumber informasinya berbeda-beda. Hampir semua mengakui bahwa visi dan misi

universitas sudah sesuai dengan perspektif dan prinsip bekerja mereka, terutama jika dilihat dari nilai-nilai Islaminya. Bagi staf, informasi ini didapatkan dari *website*, *mading* dan pengumuman. Sementara pada level kepala bagian, kepala biro, ketua program studi, dosen tetap, dan wakil dekan, informasi langsung disampaikan pada saat rapat-rapat dan forum-forum diskusi. Hal ini mengakibatkan adanya kesenjangan tingkat pemahaman terhadap visi misi yang dimiliki Universitas "X" dan serta menumbuhkan perilaku pasif dalam bertanggung jawab terhadap visi dan misi universitas. Seperti yang diungkapkan oleh staf 1 berikut,

"Yah, sejauh mana ya? Orang baca sendiri, jadi belum, bukan diterangin ama orang lain, jadi cuma baca sendiri aja. Sejauh ini mah, belum belum paham. Oh iya, kalo saya sih ngeliat visi dan misi memang bukan tanggung jawab saya, yang berikutnya saya hanya melaksanakan visi misi yang sudah dijabarkan oleh atasan, jadi atasan pengen, dia mungkin yang melihat visi misinya seperti apa terus di uraikan nah tugas yang mereka kasih dilaksanakan dengan baik mungkin itu akan membantu visi misi akan terwujud."

Berdasarkan gambaran di atas, penulis melihat bahwa visi dan misi masih sebatas pengetahuan bagi karyawan universitas "X". Hal ini menandakan masih jauh tahap pendisiplinan implementasi visi dan misi, karena karyawan saja belum memahami visi dan misi secara utuh. Proses sosialisasi yang tidak optimal menjadi kendala utama dalam penghayatan visi dan misi ini.

Sementara itu ketika lebih jauh ditanyakan mengenai tujuan jangka panjang dan jangka pendek universitas, level manajemen tengah mengaku tahu namun hanya kepala bagian yang diwawancarai, yang dapat menjelaskan secara benar, seperti yang secara sederhana dijelaskan oleh rektor universitas yakni ingin meraih ISO, dan sebagai *the best fifteen university*.

Jika pada tahapan visi misi, para staf masih mengetahui namun belum maksimal memahami apalagi mengimplementasikannya secara utuh, pada tataran tujuan jangka panjang dan jangka pendek universitas, para staf tidak mengetahui apapun mengenai informasi tersebut dan mereka merasa tidak perlu tahu, seperti yang diungkapkan staf 2, "*Nggak, Nggak harus tahu. Kasarnya staf itu hanya pelaksana dari atasan, dan yang hanya berhak tahu atasan-atasan, kita hanya pelaksana*". Padahal tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek adalah

implementasi kongkrit yang dapat dilaksanakan dan diobservasi efektivitas kinerjanya, dan itu dibutuhkan koordinasi dari seluruh elemen universitas.

Selanjutnya adalah pertanyaan mengenai apakah seluruh elemen mengetahui posisi Universitas "X" di peta persaingan universitas di Indonesia, level manajemen puncak dan tengah secara aktif mencari informasi dengan melakukan *benchmarking* serta observasi melalui survey. Hal ini sangat baik untuk membangun budaya organisasi, karena persaingan akan menumbuhkan kohesivitas dan motivasi untuk terus memperbaiki diri. Namun, sampai saat ini, motivasi untuk terus memperbaiki kualitas belum muncul pada jajaran staf, mereka bahkan tidak berusaha mencari tahu dengan alasan hal tersebut tidak berdampak langsung pada kinerja mereka.

#### **b. Loyalitas terhadap visi dan misi universitas**

Sementara itu mengenai kekurangan Universitas "X", ada beberapa pandangan, yakni belum kuatnya budaya organisasi universitas, *image* Universitas "X" yang masih tertutup oleh Masjid "X" dan Yayasan "X", dan karyawan yang belum memiliki budaya profesionalitas, seperti diungkapkan oleh salah satu dosen tetap,

"Pembenahan ini tidak hanya di level pendidikan, mulai dari bagaimana, ethos kerja pimpinan, karyawan, dosen, dekan, tenaga administrasi dan lembaga-lembaga terkait yang ada. Sejauh mana mereka menunjukkan ke profesionalan dia. Nah, suatu lembaga kita cap profesional kalau seluruh komponen itu sudah profesional. Jangan-jangan, misalkan di Universitas "X" ini, di level pimpinan sudah profesional, tapi, di tahapan pelaksana, yaa.. masih ada visi dan misi mereka itu tidak sejalan dengan keprofesionalan pimpinan. Nah, hal ini akan serta menggajal eee.. cita-cita kita akan menjadi sebuah lembaga yang dalam pelaksanaannya atau pengelolaannya dengan konsep profesionalisme itu."

Bagi sebagian karyawan kekurangan ini dilihat sebagai tahap atau proses pengembangan kampus yang tergolong baru di dunia perguruan tinggi di kota Jakarta. Begitupula ketika ditanyakan mengenai dukungan Universitas "X" terhadap peningkatan kualitas karyawan seperti pelatihan dan kesempatan untuk belajar (terutama melanjutkan pendidikan sarjana, pascasarjana dan doktoral). Dari sumber wawancara serta didapatkan informasi bahwa tidak ada permasalahan

yang signifikan dalam hubungan antar karyawan, dan selama ini Universitas "X" dinilai baik dalam mencari solusi atau mendamaikan pihak yang bermasalah.

Lain halnya ketika ditanyakan mengenai sistem insentif kinerja. Karyawan baik dari staf, kepala bagian, kepala biro, dosen tetap, ketua program studi, sampai wakil dekan, mengemukakan bahwa selama ini belum ada sistem insentif kinerja. Sistem insentif kinerja sendiri memiliki sumbangan yang signifikan terhadap budaya organisasi, yakni loyalitas dan disiplin berprestasi pada karyawan. Tidak adanya sistem insentif kinerja berpotensi menurunkan motivasi bekerja lebih optimal dan juga mengurangi rasa kepemilikan terhadap universitas yang pada akhirnya tentu akan mengurangi kinerja universitas. Jika permasalahan ini diabaikan maka akan sulit meminta karyawan untuk memiliki nilai unggul dalam prinsip bekerjanya karena mereka tidak melihat adanya harapan untuk memperbaiki kualitas hidupnya. Padahal penilaian positif terhadap universitas ini dapat menjadi fondasi yang baik bagi pembentukan budaya organisasi, karena rasa bangga memiliki dan bekerja di sebuah universitas akan menumbuhkan budaya organisasi yang kuat. Hal ini tentu berdampak langsung bagi peningkatan kinerja karyawan.

#### **4.1.2 Konsistensi (*consistency*)**

Konsistensi merupakan sumber yang penting dari stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pemikiran yang sama dan derajat konformitas yang tinggi. Konsistensi ini dapat ditinjau dari sisi nilai-nilai yang ditanamkan dan koordinasi serta integrasi yang dilaksanakan oleh elemen Universitas "X".

Secara umum dari jawaban yang diberikan, terlihat jika belum ada pedoman nilai dan norma yang disepakati bersama, artinya masing-masing individu menginterpretasikan sendiri apa yang menjadi nilai dan norma yang seharusnya dimiliki dan menjiwai setiap aktivitas pekerjaan. Wakil rektor menyatakan nilai-nilai Islami, yang juga dikemukakan oleh kepala bagian dan salah satu staf. Sementara itu wakil dekan dan kepala biro menyebutkan tujuh elemen dasar. Bagi staf lain yang diwawancarai dan serta ketua program studi dan dosen belum dapat menjelaskan secara spesifik budaya atau nilai-nilai yang ditanamkan pada karyawan Universitas "X".



Ketika ditanyakan mengenai penerapan nilai-nilai tersebut, nyata benar bahwa masing-masing karyawan memiliki pemahaman tersendiri mengenai nilai-nilai yang diterapkan. Hambatan yang dirasakan paling mengganggu adalah tidak adanya acuan dan standarisasi etika atas perilaku kerja yang membangun budaya organisasi, sehingga ada kecemburuan sosial bagi karyawan yang merasa telah melakukan tugas dengan baik sementara yang lain tidak memaksimalkan kinerjanya tapi memperoleh *reward* yang sama. Hal lain yang muncul adalah belum adanya penerapan sanksi untuk pelanggaran nilai dan aturan yang dilakukan. Hal ini karena memang belum dibuat dengan jelas apa saja yang menjadi nilai dan norma di Universitas "X", seperti yang diungkapkan dosen tetap,

"Selama ini saya melihat di Universitas "X", belum ada sanksi yang maksimal. Seperti, ketika ada dosen, yang datangnya hanya tatap muka. Padahal dia dosen tetap. Selama ini baru sebatas yang saya denger sebatas surat, ngingetin Ka prodinya, bu atau bapak dosen bapak namanya ini, datangnya cuma ke sini lhoo.. Tapi sejauh mana konsekuensi dari keterlambatan itu? Itu yang serta saya lihat belum maksimal"

Hal ini dibenarkan oleh wakil rektor,

"ya untuk sekarang ini masih dalam pengembangan tapi untuk ke depannya ada sanksi yang dirumuskan dalam budaya kerjanya Universitas "X"".

Ketika subyek wawancara diminta memberikan pengamatan terhadap kebiasaan dan nilai-nilai yang sering muncul di Universitas "X", maka mereka mengemukakan dua hal negatif yang masih sering muncul, yakni kebiasaan mengeluh di belakang, dan membentuk klik-klik atau kelompok atas kepentingan tertentu, seperti diungkapkan ketua program studi, "*Kebiasaan yang biasa saya lihat, mengedepankan, kliknya ya. kebiasaan-kebiasaan kliknya. Artinya, dari UI sama-sama dari UI, dari teknik ITB sama-sama dari ITB.*" Hal ini dianggap sebagai salah satu potensi tidak kondusifnya kinerja universitas.

Berdasarkan pengamatan penulis dan hasil wawancara, maka nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada karyawan di Universitas "X" dapat dilihat dari dua hal yaitu :

### a. Kedisiplinan

Kedisiplinan sendiri merupakan kriteria yang dapat diukur, sehingga dapat pula dinyatakan secara jelas apakah karyawan tersebut disiplin atau tidak. Permasalahannya interpretasi kedisiplinan terhadap kinerja universitas, masih didefinisikan secara individual. Memang sebagian karyawan mengakui adanya peningkatan kedisiplinan terutama sejak diberlakukannya sistem absensi sidik jari tahun 2009 ini. Namun jam kerja sendiri masih sangat individual dipahaminya seperti yang dilakukan kepala biro yang mensyaratkan dirinya bekerja sekitar 34-40 jam per minggu, namun tidak memastikan waktu datang dan waktu pulang kantor. Begitu pula yang diyakini oleh salah seorang wakil dekan,

“aaa..kalo itu saya belum melihat adanya sistem disiplin khususnya untuk staf, karyawan, dan dosen dan pimpinan itu ada, dan ee..lengkap dan sempurna gitu yaa, saya melihat itu belum ada dan belum sempurna, yang kedua contoh, ya mungkin karena memang belum ada jadi contoh pun misalnya disiplin apa.. disiplin waktu ya itu memang masih belum seperti yang kita harapkan, kecuali memang Universitas “X” ini mengembangkan *flexitime* yah misalnya, itu sih sah-sah aja ya, jadi setiap orang bekerja 40 jam, tapi dia boleh mengatur waktunya, dia dapat di siang sampai malam gitu, itu boleh-boleh saja, tapi ini yang keliatannya belum, jadi pulangny tetep sama tapi datangnya siang nggak dari pagi gitu.

Namun penulis mengamati, pola kedisiplinan yang seperti ini lebih terlihat pada level manajemen tengah dan manajemen puncak, yang diketahui serta memiliki kesibukan di luar tanggung jawabnya di Universitas “X”. Pada level staf cenderung lebih tertib dalam jam kerja. Hal ini dimungkinkan karena adanya “pemakluman” dan “prioritas” yang penting pekerjaan selesai, tidak harus kaku pada jam kerja tertentu. Ditambah lagi keterlambatan jam kerja bukanlah hal yang dipermasalahkan. Bahkan dalam 26 hari kerja per bulan minimal dua kali karyawan terlambat masuk kantor. Apa yang terjadi di sini adalah potensi ketidakdisiplinan yang tinggi, dan waktu adalah disiplin yang paling dasar, jika tidak dapat menghargai waktu maka dipastikan target-target yang lain, disiplin yang lainnya misalnya disiplin prestasi tentu sulit dicapai. Apalagi belum adanya sanksi yang tegas dari pihak manajemen universitas.

Kedisiplinan kedua yang ditanyakan adalah kedisiplinan dalam melaksanakan program kerja, masing-masing karyawan mengaku patuh dan taat

terhadap program kerja yang diberikan. Namun demikian belum adanya evaluasi yang baku untuk menilai efektivitas karyawan dan walaupun ada tidak secara transparan disampaikan kepada pihak yang dievaluasi sebagai sarana untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, seperti yang diungkapkan kepala bagian,

“Kalo evaluasi itu wewenang pimpinan ya, yang saya tau sih memang ada ya itu ada setiap per semester itu ada penilaian dari pimpinan yang saya tau ada, walaupun saya nggak tau saya dinilai bagaimana”.

Kedisiplinan ketiga adalah menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan tepat waktu, berdasarkan hasil pengamatan, penulis menyimpulkan bahwa tidak adanya sanksi mengakibatkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas cenderung dilewati, hal ini terbukti hampir semua karyawan pernah mengalami peneguran dari atasan masing-masing karena terlambat menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian, ada kontribusi Universitas “X” dalam hal ini, yakni tidak menyediakan insentif bagi penyelesaian tugas di luar jam kantor atau biasanya disebut dengan istilah uang lembur. Akibatnya karyawan kurang termotivasi untuk lebih giat bekerja memenuhi tenggat waktu yang diberikan.

Kedisiplinan keempat adalah fokus terhadap tanggung jawab pekerjaan individu, semua karyawan mengaku pernah dan sampai sekarang sesekali melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya sebagai karyawan Universitas “X”, baik itu untuk membantu karyawan lain, untuk universitas, maupun kepentingan pribadi.

Kedisiplinan yang kelima adalah penggunaan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan organisasi. Semua karyawan mengaku pernah menggunakan fasilitas kantor dari mulai komputer, telepon, sampai mobil universitas untuk kepentingan pribadi meskipun mereka semua sangat yakin telah melakukan penghematan dalam menggunakan fasilitas kantor. Hal ini lagi-lagi menunjukkan kontribusi Universitas “X” yang minim dalam melakukan kontrol terhadap fasilitas kantor. Kemungkinan kedua, telah ada peraturan, namun karena nilai yang dianut masih nilai kekeluargaan bukan profesionalitas, jadi masih terlalu banyak rasa “sungkan” untuk mengingatkan atau melarang.

Kedisiplinan yang keenam adalah disiplin adalah meraih prestasi, kongkritnya adalah giat mencari inovasi-inovasi baru, melakukan riset dan pengembangan bagi universitas. Dari subyek yang diwawancarai sudah tampak

geliat disiplin prestasinya, namun mungkin karena minimnya dukungan dari universitas, banyak ide-ide yang tidak ditindaklanjuti atau diberikan respon positif. Seperti yang dilakukan staf bidang IT,

“Sudah, itu biasanya, saya memang berkecimpung untuk teknologi yang baru, jadi contohnya untuk penggunaan hotspot sendiri, nah itu, itu harus di riset sendiri, jadi memang membaca kemajuan teknologi yang berlangsung saat ini, nah itu kewajiban, memang kewajiban bidang IT itu untuk membawa teknologi itu ke perusahaan biar lebih maju, dan tidak tertinggal oleh perusahaan yang lain.”

#### **b. Loyalitas**

Rata-rata karyawan yang diwawancarai merasa loyal terhadap universitas meskipun menjadi karyawan Universitas “X” bukanlah pekerjaan pertama dan ada yang tidak sesuai dengan bidang ilmu dan cita-cita semula. Bahkan meski masih berupaya mewujudkan cita-cita masing-masing, mereka tidak berkeinginan berganti profesi, para karyawan justru mensinergikan dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya di Universitas “X”, sehingga mereka merasa nyaman dalam bekerja.

Ketidaknyamanan menurut pengamatan mereka dapat muncul karena kurangnya perhatian organisasi terhadap karyawan, perijinan, peraturan dan adanya permasalahan pribadi antar sesama karyawan. Loyalitas yang dianggap rentan muncul pada karyawan-karyawan yang masih muda (usia) dan masuk di jajaran staf atau yang masih menunggu diangkat sebagai karyawan tetap. Hal ini dibenarkan oleh pernyataan salah seorang kepala bagian,

“Saya sering mendengarkan mereka ingin keluar, saya serta pernah melihat mereka membuat surat lamaran cukup banyak, cuma saya nggak dapat mencegah (Q: berapa persen dari prosentase jumlah karyawan mungkin?) ya mungkin sekitar, kalo jumlah karyawan kita ni 125, mungkin 10% nya mungkin ya, cuma dari ini ya, nggak tau analisa saya benar atau nggak, jadi temen-temen yang ingin keluar itu rata-rata merasa tidak nyaman disini, 1 dari *reward* dapat jadi, kemudian dari yang lain itu dia ingin mendapatkan tempat yang lebih layak misalkan jadi PNS atau mungkin kerja di perusahaan perusahaan besar, atau ada dulu sebelum peraturan kita rubah, terlalu lama masa menunggu dari calon karyawan menjadi karyawan tetap misalkan begitu.”

Bagi karyawan tetap sendiri, usia menjadi alasan utama untuk berhenti bekerja, yang kedua adalah kekecewaan terhadap sistem dan stres. Hal ini dapat

menjadi masukan bagi pihak manajemen Universitas "X" untuk memperbaiki segera potensi-potensi negatif yang dapat mengakibatkan karyawan *turn over* dan serta antisipasi untuk melakukan regenerasi.

#### 4.1.3 Keterlibatan (*involvement*)

Pengertian dari keterlibatan yang tinggi adalah menyatukan pikiran, anggota organisasi menyatukan pikiran dan perasaan mereka pada pekerjaan dan memberikan apa yang mereka miliki.

Jika ditanyakan mengenai otonomi atau *empowerment*, mungkin dapat dilihat dari cara pengambilan keputusan. Sejauh mana keterlibatan masing-masing level manajemen terhadap perumusan kebijakan universitas. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, penulis menemukan fakta bahwa perumusan kebijakan masih dikuasai oleh level manajemen puncak. Sementara pelibatan karyawan baru sampai pada tataran pelaksana. Hal ini tentu berpengaruh pada kedisiplinan dalam menjalankan aturan dan kebijakan serta loyalitas terhadap aturan dan kebijakan itu sendiri. Artinya keterlibatan yang terbatas juga membatasi rasa memiliki dan bertanggung jawab pada diri karyawan terhadap aturan dan kebijakan yang dikeluarkan universitas.

Sementara itu semua responden pernah terlibat dalam tim kerja, tapi hanya beberapa yang mau menjadi ketua. Selama ini dirasa tidak pernah ada masalah, baik dalam pembagian pekerjaan maupun penyelesaian tugas, bahkan mereka mengaku dapat memilih dan menolak *jobdesk* yang diberikan apabila dinilai tidak sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki, begitupula kesempatan untuk mencoba bidang baru. Meskipun ada yang lebih nyaman bekerja secara individual, mereka mengakui sesekali mengalami kesulitan bekerja dalam tim, dan sampai saat ini tidak pernah menolak jika diberikan kerja dalam format tim. Namun demikian, masih minimnya evaluasi kerja tim menjadikan kurang optimalnya kinerja tim tersebut, misalnya dalam hal kedisiplinan memberikan laporan evaluasi, dan laporan keuangan, kedisiplinan menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sesuai target yang diharapkan. Ketiadaan evaluasi berpengaruh pada kedisiplinan dan komitmen karyawan terhadap tugas yang diberikan.

#### 4.1.4 Penyesuaian (*Adaptability*)

Organisasi yang dapat beradaptasi dengan baik, biasanya mengalami pertumbuhan. Perilaku ini dilihat dalam hal menciptakan perubahan (*creating change*) dan pembelajaran organisasi (*organization learning*). Jika dinilai dari kesiapan untuk menghadapi perubahan masing-masing individu menjawab siap dan bersikap fleksibel, namun pada saat dirinci permasalahan yang dihadapi baru terlihat perubahan yang seperti apa yang mereka kesulitan menghadapi dan yang tidak. Semua responden sepakat mampu beradaptasi jika harus berganti pimpinan meskipun tidak mengenal sama sekali, tiba-tiba menggantikan posisi atasan, rekan kerja yang dianggap cocok tiba-tiba diberhentikan, dan pergantian peraturan. Bahwa ini dapat dilihat sebagai dua hal yang berbeda yakni keinginan yang tinggi untuk beradaptasi atau tidak memiliki loyalitas terhadap pimpinan, dan rekan kerja. Secara profesional ini dapat menjadi potensi yang baik, namun demikian suatu saat dapat juga jadi bumerang berkaitan dengan rendahnya nilai loyalitas karyawan terhadap pimpinan dan rekan kerjanya.

Sementara itu jika ditanyakan perubahan bagian kerja, sebagian staf menyatakan tidak masalah untuk memperluas ilmu, namun level jajaran menengah ke atas tidak menyepakati itu karena dianggap terlalu riskan. Di sini dapat dilihat hambatan ruang untuk mengembangkan diri ada pada level manajemen menengah ke atas, hal ini dapat menumbuhkan rendahnya keinginan untuk terus mengembangkan diri bagi karyawan, karena tidak adanya dorongan untuk mempelajari hal baru di luar pekerjaannya. Ini tentu saja menghambat pencapaian nilai unggul dalam diri karyawan.

## 4.2 Analisis Data Nilai Budaya Organisasi di Universitas "X"

Berdasarkan gambaran aktual yang terjadi, merujuk pada model kerangka budaya Organisasi Denison adalah belum terciptanya nilai-nilai keterlibatan, konsistensi, penyesuaian dan penghayatan misi. Jika dikaitkan dengan kondisi yang diinginkan Universitas "X" maka peneliti menemukan adanya kesenjangan antara keduanya. Kesenjangan inilah yang menjadikan Universitas "X" belum mampu mencapai tujuannya yakni menjadikan sumber daya manusia yang

memiliki budaya unggul. Hal ini tampak pada sistem dan nilai-nilai yang mendasari perilaku sebagai berikut :

1. Jika dinilai dari penghayatan visi dan misi, penulis melihat visi dan misi masih sebatas pengetahuan bagi karyawan universitas "X". Hal ini menandakan masih jauh tahap pendisiplinan implementasi visi dan misi, karena karyawan saja belum memahami visi dan misi secara utuh. Proses sosialisasi yang tidak optimal menjadi kendala utama dalam penghayatan visi dan misi ini, karena tidak ada tim sosialisasi, visi misi yang hanya menjadi pajangan di tiap ruangan, tidak ada sistem evaluasi sosialisasi visi misi.

Sementara itu jika pada tahapan visi misi, para staf sudah mengetahui namun belum maksimal memahami apalagi mengimplementasikannya secara utuh, pada tataran tujuan jangka panjang dan jangka pendek universitas, para staf tidak mengetahui apapun mengenai informasi tersebut dan merasa tidak perlu tahu. Selanjutnya adalah pertanyaan mengenai apakah seluruh elemen mengetahui posisi Universitas "X" di peta persaingan universitas di Indonesia, para staf tidak berusaha mencari tahu karena merasa hal tersebut tidak berdampak langsung pada kinerja mereka.

Berdasarkan gambaran aktual di atas, terlihat karyawan belum memiliki nilai kedisiplinan dan nilai loyalitas dalam mencari informasi, memahami dan mengimplementasikan visi misi, tujuan jangka panjang dan jangka pendek juga pada peta persaingan universitas.

2. Jika dilihat perilaku konsistensi penanaman nilai-nilai pada universitas "X", penulis melihat perilaku yang muncul adalah belum ada keinginan untuk menciptakan budaya disiplin sebagai akibat dari tidak dihargainya prestasi, kerja keras, dan kreativitas. Maka, karyawan cenderung tidak disiplin, datang tidak tepat waktu, bekerja melampaui target waktu, penggunaan fasilitas universitas untuk kepentingan pribadi, malas berkreasi, malas meningkatkan kualitas diri. Hal ini didukung dengan tidak optimalnya aktivitas evaluasi yang dilakukan, walaupun ada hasil yang negatif, namun tidak adanya sanksi tegas menjadikan karyawan bersikap tidak peduli terhadap peraturan yang berlaku.

Hal ini dapat dikaitkan dengan masih sederhana dan belum konsistennya sistem *reward*. Memang pihak manajemen mengakui sedang

berupaya menciptakan sistem *reward* yang lebih baik, namun sampai saat ini sistem *reward* yang berlaku didasarkan pada kuantitas pekerjaan, belum kualitas pekerjaan. Misalnya belum berlaku sistem *reward* untuk pencapaian target, prestasi karyawan, inovasi yang dikembangkan. Tidak adanya nilai untuk bekerja melebihi waktu (*overtime*) serta berpengaruh pada keinginan karyawan untuk bekerja lebih efektif. Mereka cenderung beranggapan bagi yang rajin, tepat waktu, kreatif, inovatif dan disiplin berprestasi nilainya tidak lebih baik daripada karyawan lain yang bekerja sesuai kewajibannya saja.

Sementara itu untuk loyalitas karyawan juga terkait dengan belum ada sistem insentif kinerja yang disepakati maupun tertulis. Ini jelas menjadi masalah, karena berimplikasi langsung pada tingkat loyalitas karyawan, keinginan untuk terlibat dalam kepentingan universitas dan keinginan untuk mengembangkan diri. Bentuk nyata dari implikasi negatif belum adanya sistem insentif kinerja adalah tingginya keinginan karyawan untuk mencari kesempatan bekerja di tempat lain yang lebih baik.

3. Jika dinilai dari perilaku keterlibatan yang dibangun maka pada proses perumusan kebijakan, pelibatan karyawan baru sampai pada tataran pelaksana memiliki dampak negatif terhadap kedisiplinan dalam menjalankan aturan dan kebijakan, serta loyalitas terhadap aturan dan kebijakan itu sendiri. Artinya keterlibatan yang terbatas juga membatasi rasa memiliki dan bertanggung jawab pada diri karyawan terhadap aturan dan kebijakan yang dikeluarkan universitas. Sementara itu masih minimnya evaluasi kerja tim menjadikan kurangnya kedisiplinan dalam memberikan laporan evaluasi, dan laporan keuangan, kedisiplinan menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sesuai target yang diharapkan. Artinya minimnya evaluasi berpengaruh pada kedisiplinan dan komitmen karyawan terhadap tugas yang diberikan.
4. Perilaku adaptasi yang ditoleransi oleh responden yang diwawancara lebih menyiratkan adanya ketidakloyalan terhadap pimpinan dan rekan kerja, hal ini sebenarnya sejalan dengan rendahnya pemahaman terhadap visi misi, keterlibatan dalam perumusan kebijakan dan keterikatan emosional karyawan terhadap universitas "X". Ketika dikaitkan dengan kedisiplinan, kecenderungan pihak manajemen menengah ke atas untuk mempertahankan



struktur organisasi, akan menjadikan karyawan malas untuk meningkatkan diri apalagi berprestasi, karena tidak ada harapan dan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuannya di luar pekerjaannya saat ini.

Berdasarkan analisis data, Universitas "X" saat ini belum memiliki nilai "unggul" seperti yang diharapkan, temuan ini diperoleh dari fakta bahwa perilaku para karyawan sampai saat dilakukan penelitian disimpulkan belum memiliki nilai disiplin dan loyal, yang menjadi kriteria nilai unggul dari Universitas "X". Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi, dengan tujuan membantu Universitas "X" agar dapat mencapai kondisi idealnya, yakni memiliki nilai "unggul", maka peneliti merasa perlu diadakannya intervensi.

Sesuai dengan telaah literatur, ditemukan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dengan argumentasi bahwa dalam manajemen performa, nilai yang ada pada Universitas "X" dapat dirubah, salah satunya dengan memberlakukan sistem insentif kinerja. Hal ini karena sistem insentif kinerja diyakini berpengaruh kuat terhadap motivasi karyawan, terutama motivasi untuk meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas. Sehingga peneliti melihat perlunya intervensi dengan memberlakukan sistem insentif kinerja pada Universitas "X" agar dapat mengubah nilai "non-unggul" menjadi nilai "unggul" seperti yang diharapkan.

#### **4.3 Penerapan Sistem Insentif Kinerja Sebagai Upaya Untuk Mengubah Nilai Non Unggul Menjadi Nilai Unggul Di Universitas "X"**

Saat ini, karyawan Universitas "X" belum memiliki kedisiplinan dan loyalitas yang tinggi. Dengan Sistem Insentif Kinerja yang didasari oleh penilaian kinerja karyawan maka akan menimbulkan kesadaran kepada karyawan bahwa kerjanya sangat diperhatikan oleh Universitas "X". Kontrol melalui penilaian kinerja karyawan diharapkan dapat merubah perilaku karyawan untuk lebih disiplin. Dengan perubahan perilaku maka akan timbul habituasi yang akan merubah nilai organisasi dari nilai non-unggul menjadi nilai organisasi unggul.

Berdasarkan gambaran aktual yang terjadi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh Universitas "X", maka penulis menilai pentingnya melakukan perubahan nilai organisasi dari nilai non-unggul menjadi unggul.

Dari analisis permasalahan, peneliti melihat bahwa yang paling dapat dijadikan alat sebagai upaya untuk mengubah nilai organisasi non unggul menjadi nilai organisasi unggul adalah perubahan sistem *reward*. Sistem *reward* harus dikembangkan menjadi sistem *reward* yang serta mempertimbangkan bobot jabatan. Berdampingan dengan peraturan penegakan kedisiplinan, konsistensi dari pelaksanaan sistem *reward* akan merangsang karyawan untuk lebih disiplin dan loyal. Hal ini sesuai dengan tujuan strategis Universitas "X" yakni menjadikan sumber daya manusia yang senantiasa ber-Unggul. Oleh karena itu peneliti menawarkan intervensi Program Penyusunan Insentif Kinerja dengan didasari pada sistem penilaian kinerja pegawai Universitas "X" dengan kriteria seperti di bawah ini :

*Level of Performance* yang telah ditentukan adalah sebagai berikut :

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1) Nilai 91 – 100 | : <i>Excellent Performance</i>                        |
| 2) Nilai 81 – 90  | : <i>Good Performance</i>                             |
| 3) Nilai 71 – 80  | : <i>Average Performance</i>                          |
| 4) Nilai 61 – 70  | : <i>Poor Performance</i>                             |
| 5) Nilai 0 – 60   | : <i>Bad Performance</i> (tidak mendapatkan insentif) |

#### **4.3.1 Latar Belakang Pemberian Insentif Kinerja**

Dalam konteks pemberdayaan manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu universitas. Salah satu dari acuan baku tersebut adalah sistem *reward* yang secara sistematis dapat menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen dan performa kerjanya. Sistem *reward* yang hanya didasarkan pada penghargaan akan kuantitas pekerjaan menjadikan karyawan seperti robot, tidak aktif dan kreatif. Sistem *reward* harus dikembangkan menjadi sistem *reward* yang juga mempertimbangkan kualitas pekerjaan karyawan.

#### **4.3.2 Pengertian Insentif Kinerja**

Insentif kinerja merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Insentif kinerja merupakan bagian dari upah berdasarkan

kinerja yang diberikan dalam bentuk uang dan ditetapkan berdasarkan prestasi. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan.

#### 4.3.3 Tujuan

Tujuan dari penerapan insentif kinerja adalah menjadi program intervensi untuk mengubah nilai non-unggul menjadi nilai unggul pada Universitas "X".

#### 4.3.4 Manfaat

Manfaat memotivasi karyawan untuk mengalokasikan waktu lebih besar dan bekerja lebih efektif serta efisien sehingga menumbuhkan nilai disiplin dan loyal terhadap Universitas "X" yang menjadi kriteria nilai "unggul" sebagai kondisi ideal yang ingin dicapai.

#### 4.3.5 Tahap-Tahap Penyusunan Insentif Kinerja

Berikut ini akan dipaparkan Tahap-Tahap Penyusunan Insentif Kinerja pada Universitas "X" :

##### 4.3.5.1 Identifikasi dan Inventarisasi Jabatan

Setelah mempelajari Struktur Organisasi Universitas "X" dan mengidentifikasi serta inventarisasi pekerjaan/jabatan yang ada, maka dapat diuraikan seperti tersebut di bawah ini :

**Tabel 4.1 Identifikasi dan Inventarisasi Jabatan**

No	Jabatan
1	Rektor
2	Wakil Rektor
3	Ketua LP5M
4	Dekan
5	Wakil Dekan
6	Ketua Program Studi
7	Kepala Sekretariat
8	Kepala Biro
9	Kepala Unit
10	Kepala P4M
11	Kepala P4I
12	Kepala P4T
13	Kepala Bagian
14	Kepala Sub Bagian
15	Dosen Tetap
16	Staf Administrasi
17	Staf Pramubakti

#### 4.3.5.2 Penyusunan Job Description (Uraian Tugas)

Berdasarkan Buku Pedoman Uraian Tugas Universitas "X" (2007) yang tersedia, akan dipaparkan 1 (satu) uraian tugas dari Biro Akademik beserta jajarannya yaitu sebagai berikut :

**NAMA JABATAN : Biro Akademik**

**RUMUSAN TUGAS**

Menyusun program kerja Biro Akademik, mengkoordinir pelaksanaan tugas, menilai hasil kerja bagian-bagian yang meliputi bidang administrasi dan sarana akademik, serta pelaksanaan pendidikan dan evaluasi.

**RINCIAN TUGAS :**

1. Menyusun rencana dan program kerja Biro Akademik.
2. Membantu Wakil Rektor I dalam pelaksanaan penjaminan mutu akademik universitas, penyempurnaan prosedur-prosedur akademik serta pengembangan mutu akademik.
3. Membantu Wakil Rektor I dan bersama biro lain yang terkait, mengkaji serta mengembangkan proses dan prosedur akademik baru (*Perwalian Online, KRS Online, Smart Card, dll*).
4. Bersama-sama dengan LP5M dan Ketua Program Studi menyusun draft Buku Pedoman Akademik Universitas.
5. Bersama-sama dengan LP5M menyusun draft Buku Pedoman Praktikum, PKL, dan Skripsi.
6. Bersama-sama dengan Ketua Program Studi menyusun draft Buku Pedoman Bimbingan Akademik.
7. Bersama-sama Ketua Program Studi mengkoordinir pelaksanaan perkuliahan rutin belajar mengajar, Praktek Kerja Lapangan (PKL), skripsi dan hal-hal relevan lainnya.
8. Bersama biro-biro lain yang terkait mengkoordinir pelaksanaan kegiatan-kegiatan universitas yang terkait dengan bidang akademik, baik secara langsung maupun tidak langsung.
9. Menyiapkan draft kalender akademik.
10. Bersama-sama dengan LP5M, koordinator Mata Kuliah Umum serta Biro Umum, mengelola penyelenggaraan perkuliahan Mata Kuliah Umum dan Tujuh Elemen Dasar (7ED).
11. Membantu penyelenggaraan wisuda.
12. Bersama dengan Biro Sistem Informasi & Kerjasama dan Ketua Program Studi memproses perpanjangan ijin Program Studi.
13. Bersama dengan Ketua Program Studi terkait, memproses konversi nilai.
14. Menilai hasil kerja Bagian Administrasi dan Sarana Akademik serta Bagian Pelaksanaan Pendidikan dan Evaluasi.
15. Menyusun laporan pelaksanaan tugas Biro.

**NAMA JABATAN : Bagian Akreditasi & Informasi Akademik**

**RINCIAN TUGAS**

1. Menyusun rencana dan program kerja Bagian Administrasi dan Sarana Akademik.
2. Membantu Ka. Biro Akademik dalam menyiapkan draft buku Pedoman Akademik Universitas.
3. Bersama-sama dengan Biro lain yang terkait memproses penerimaan mahasiswa baru serta daftar ulang bagi mahasiswa lama dan mahasiswa pindahan.
4. Melayani surat-surat keterangan yang diperlukan mahasiswa (tentang kuliah, cuti, pindah, berhenti kuliah, pelaksanaan PKL, dll).
5. Membantu pembuatan dan pengisian daftar hadir perkuliahan bagi dosen dan mahasiswa.
6. Mengusulkan keperluan perlengkapan sarana akademik : ATK, Mebiler, Buku Pedoman, KTM, Blangko Ijazah, Jas/ Jacket mahasiswa baru, dan peralatan/ kelengkapan wisuda.
7. Mengusulkan penerbitan modul kuliah dan praktikum.
8. Menyiapkan SK yang berhubungan dengan akademik.
9. Melengkapi administrasi untuk pelaksanaan akreditasi program studi.
10. Membantu Ka. Biro Akademik dalam menyiapkan draft buku Pedoman Akademik Universitas.
11. Menyusun statistik akademik : profil mahasiswa dan dosen.
12. Mempersiapkan data untuk penyusunan laporan rutin kegiatan akademik program studi ke Kopertis III, Kopertais serta Ditjen Dikti Depdiknas.
13. Melakukan urusan statistik keadaan calon mahasiswa, mahasiswa reguler, dan lulusan.
14. Menyusun data-data tentang pribadi mahasiswa.
15. Menyimpan, memelihara dokumen, surat menyurat yang berhubungan dengan administrasi akademik dan sarana akademik.
16. Bersama-sama dengan pimpinan fakultas membantu data-data yang diperlukan untuk usulan pembukaan program studi baru.
17. Bersama biro lain yang terkait, menyiapkan mekanisme pemeliharaan ruangan kelas dan sarana proses belajar mengajar (PBM).
18. Membantu penyelenggaraan wisuda.
19. Menyusun laporan pelaksanaan tugas bagian.

**NAMA JABATAN : Bagian Pendidikan dan Evaluasi**

**RINCIAN TUGAS :**

1. Menyusun rencana dan program kerja Bagian Pelaksanaan Pendidikan dan Evaluasi.
2. Membantu Ka. Biro Akademik dalam menyusun draft kalender akademik.
3. Menyiapkan jadwal alokasi (roster ruang) untuk kuliah per semester, jadwal UTS dan UAS, seminar dan ujian skripsi.

4. Bersama-sama dengan Biro Sistem Informasi serta Biro Keuangan melaksanakan proses KRS (*Online*) dan penerbitan KHS.
5. Memantau pelaksanaan perkuliahan.
6. Membantu Ka. Biro Akademik dalam menyiapkan draft buku pedoman PKL dan skripsi.
7. Membantu Ka. Biro Akademik dalam menyiapkan draft buku pedoman bimbingan akademik.
8. Membantu Ka. Biro Akademik dan bersama dengan Ka. Prodi menerima, meneliti SAP dosen serta memantau pelaksanaan perkuliahan sesuai jadwal.
9. Membuat konsep surat edaran dari Wakil Rektor I / pengumuman bagi dosen dan mahasiswa, tentang pelaksanaan evaluasi (UTS dan UAS).
10. Bersama-sama dengan Ketua Program Studi melaksanakan UTS dan UAS.
11. Menyiapkan SK mengajar dosen tiap semester.
12. Membantu melakukan urusan administrasi pelaksanaan ujian skripsi.
13. Membantu proses penerbitan ijazah dan transkrip nilai serta menyerahkannya kepada mahasiswa yang bersangkutan.
14. Memberikan pelayanan informasi pendidikan dan evaluasi.
15. Membantu persiapan kebutuhan administrasi akademik untuk akreditasi program studi.
16. Menyimpan dan memelihara dokumen surat menyurat yang berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan dan evaluasi.
17. Memberikan data-data akademik yang diperlukan dalam penyusunan laporan ke KOPERTIS III, KOPERTAIS dan DIKTI-DIKNAS.
18. Membantu penyelenggaraan wisuda.
19. Menyusun laporan pelaksanaan tugas bagian.

#### 4.3.5.3 Evaluasi Jabatan

*Compensable factors* merupakan dasar kategorisasi karyawan berdasarkan kompetensi yang dimiliki. *Compensable factors are the characteristic of jobs that an organizations values and chooses to pay for. These characteristic may include job complexity, working conditions, required education, required experience, and responsibility* (Noe et al, 2008, p.492). Sementara itu, Edward Craighead dan Charles B. Nemeroff dalam *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral science*, menjelaskan,

*“Someone, or group, must decide which job characteristics should be used as a basic for compensation. Example of Compensable factors are : job demands for creativity, extent of education, training, or experience required, intellectual level demanded, amount of physical exertion, level of communication, consequences of error, level of responsibility (frequently subdivided by area of responsibility), degree of independence of action, scope of influence of job activities, working conditions, risk of sickness or injury.”*

*Compensable factors* pada tiap perusahaan tidaklah sama, apa yang menjadi faktor penentu utama didasarkan pada kebutuhan masing-masing perusahaan. Universitas "X" sebagai perusahaan yang bergerak di bidang akademis, mengambil Jenjang Pendidikan, Tanggung Jawab Struktural dan Tanggung Jawab Fungsional sebagai penentuan *weight of compensable factor* dengan universitas lain.

Berikut Hasil Evaluasi Jabatan serta komposisi masing-masing *compensable factor* baik berdasarkan persentase maupun rinciannya :

**Tabel 4.2 Hasil Evaluasi Jabatan**

NO	NAMA JABATAN	JENJANG PENDIDIKAN	TANGGUNG JAWAB	
			STRUKTURAL	FUNGSIONAL
1	Rektor	5	4	4
2	Wakil Rektor	5	3	3
3	Ketua LP5M	5	2	3
4	Dekan	5	2	3
5	Wakil Dekan	4	2	2
6	Ketua Program	4	2	2
7	Kepala Sekretariat	4	2	0
8	Kepala Biro	4	2	0
9	Kepala Unit	4	2	0
10	Kepala P4M	4	2	0
11	Kepala P4I	4	2	0
12	Kepala P4T	4	2	0
13	Dosen Tetap	4	1	1
14	Kepala Bagian	3	2	0
15	Kepala Sub	3	1	0
16	Staf Administrasi	2	1	0
17	Staf Pramubakti	1	1	0

**Komposisi**

Jenjang Pendidikan : 50 %  
Tanggung Jawab : 30 %  
Jabatan Fungsional : 20 %

**Klasifikasi**

1. STM/SLTA  
2. D3  
3. S1  
4. S2  
5. S3

1. Asisten Ahli  
2. Lektor  
3. Lektor Kepala  
4. Guru Besar



1. Mengimplementasikan dari yang telah dirumuskan  
2. Merancang, memonitor dari kebijakan dan rencana  
3. Membuat Kebijakan dan rencana strategis  
4. Meng-approve kebijakan dan rencana strategis

#### 4.3.5.4 Job Grading

Setelah melakukan evaluasi jabatan, maka akan ditentukan *Grade* untuk mengetahui posisi dari masing-masing jabatan berdasarkan *Grade* yang telah ditentukan seperti di bawah ini :

Tabel 4.3 Penyesunan *Job Grading*

NO	NAMA JABATAN	JENJANG PENDIDIKAN	TANGGUNG JAWAB	JABATAN FUNGSIONAL	RATA-RATA	Grade(G)	PergePart
1	Rektor	5	4	4	4.5	A	G>45
2	Wakil Rektor	5	3	3	4	B	4<G<44
3	Ketua LPM	5	2	3	3.7	C	31<G<39
4	Dekan	5	2	3	3.7	D	26<G<3
5	Wakil Dekan	4	2	2	3	E	2<G<25
6	Ketua Program Studi	4	2	2	3	F	G<2
7	Kepala Sekretariat	4	2	0	2.6		
8	Kepala Biro	4	2	0	2.6		
9	Kepala Unit	4	2	0	2.6		
10	Kepala P4M	4	2	0	2.6		
11	Kepala P4I	4	2	0	2.6		
12	Kepala P4T	4	2	0	2.6		
13	Dosen Tetap	4	1	1	2.5		
14	Kepala Bagian	3	2	0	2.1		
15	Kepala Sub. Bagian	3	1	0	1.8		
16	Staf Administrasi	2	1	0	1.3		
17	Staf Pramubakti	1	1	0	0.8		



Dengan demikian maka *Grade* masing-masing jabatan berdasarkan *Grade* dan *Range Point* seperti yang telah diuraikan sebelumnya, seperti yang tersebut di bawah ini :

Tabel 4.4 *Job Grading*

NO	NAMA JABATAN	JENJANG PENDIDIKAN	TANGGUNG JAWAB	JABATAN FUNGSIONAL	RATA-RATA	GRADE
1	Rektor	5	4	4	4.5	A
2	Wakil Rektor	5	3	3	4	B
3	Ketua LP5M	5	2	3	3.7	C
4	Dekan	5	2	3	3.7	
5	Wakil Dekan	4	2	2	3	D
6	Ketua Program Studi	4	2	2	3	
7	Kepala Sekretariat	4	2	0	2.6	D
8	Kepala Biro	4	2	0	2.6	
9	Kepala Unit	4	2	0	2.6	
10	Kepala P4M	4	2	0	2.6	
11	Kepala P4I	4	2	0	2.6	E
12	Kepala P4T	4	2	0	2.6	
13	Dosen Tetap	4	1	1	2.5	E
14	Kepala Bagian	3	2	0	2.1	
15	Kepala Sub. Bagian	3	1	0	1.8	F
16	Staf Administrasi	2	1	0	1.3	
17	Staf Pramubakti	1	1	0	0.8	

Hasil evaluasi jabatan dengan 3 (tiga) *Compensable Factor* dan *Job Grading* dirangkum dalam tabel seperti yang tersebut di bawah

ini :

Tabel 4.5 *Compensable Factor, Job Evaluation And Job Grading*

NO	NAMA JABATAN	JENJANG PENDIDIKAN	TANGGUNG JAWAB	JABATAN Fungsional	RATA-RATA	GRADE	JP	TJ	JF
1	Rektor	5	4	4	4,6	A	50%	30%	20%
2	Wakil Rektor	5	3	3	4	B	50%	30%	20%
3	Ketua LPSM	5	2	3	3,7	C	50%	30%	20%
4	Dekan	5	2	3	3,7	C	50%	30%	20%
5	Wakil Dekan	4	2	2	3		50%	30%	20%
6	Ketua Program Studi	4	2	2	3		50%	30%	20%
7	Kepala Sekretariat	4	2	0	2,6		50%	30%	20%
8	Kepala Biro	4	2	0	2,6	D	50%	30%	20%
9	Kepala Unit	4	2	0	2,6		50%	30%	20%
10	Kepala P4M	4	2	0	2,6		50%	30%	20%
11	Kepala P4I	4	2	0	2,6		50%	30%	20%
12	Kepala P4T	4	2	0	2,6		50%	30%	20%
13	Dosen Tetap	4	1	1	2,6		50%	30%	20%
14	Kepala Bagian	3	2	0	2,1	E	50%	30%	20%
15	Kepala Sub. Bagian	3	1	0	1,8		50%	30%	20%
16	Staf Administrasi	2	1	0	1,3	F	50%	30%	20%
17	Staf Pramuabakti	1	1	0	0,8		50%	30%	20%

<b>Komposisi :</b>	1. STM/SLTA	1. Asisten Ahli	Grade (G)	Rango Point
Janjang Pendidikan : 50 %	2. D3	2. Lektor	A	G > 4,5
Tanggung Jawab : 30 %	3. S1	3. Lektor Kepala	B	4 < G < 4,4
Jabatan Fungsional : 20 %	4. S2	4. Guru Besar	C	3,1 < G < 3,9
	5. S3		D	2,6 < G < 3
			E	2 < G < 2,5
			F	G < 2

1. Mengimplementasikan dari yang telah dirumuskan  
 2. Merancang, memonitor, dll dari kebijakan dan rencana  
 3. Membuat Kebijakan dan rencana strategis  
 4. Meng-approve Kebijakan dan rencana strategis

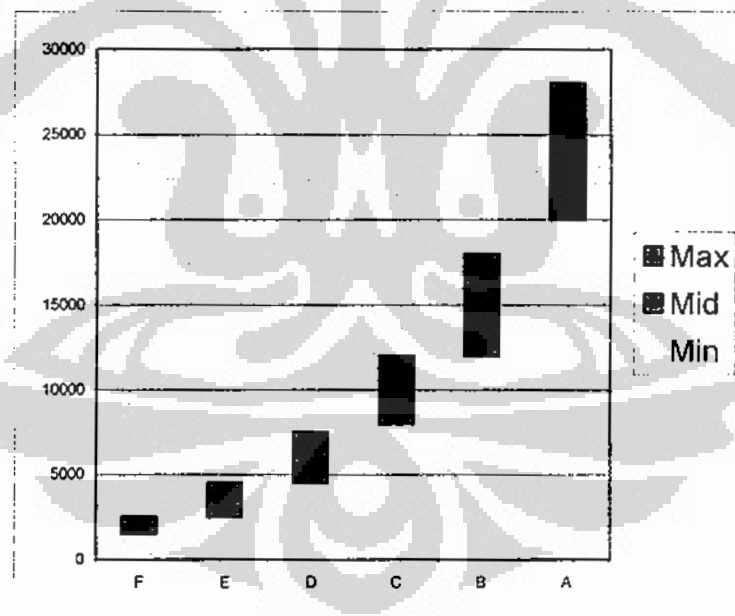
#### 4.3.5.5 Benchmarking

*Benchmarking* bermanfaat untuk mengetahui perbandingan posisi standar gaji di Universitas "X" dibandingkan dengan universitas lain. Posisi standar gaji pokok Universitas "X" dibandingkan dengan 10 universitas lainnya dari gaji pokok terendah sampai gaji pokok tertinggi untuk masing-masing *Grade* adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Gaji Pokok/Bulan**

Min	Mid	Max	Grade
1500	2000	2500	F
2500	3500	4500	E
4500	6000	7500	D
8000	10000	12000	C
12000	15000	18000	B
20000	24000	28000	A

**Tabel 4.7 Benchmarking**



#### 4.3.5.6 Penghitungan Budget

“% In Range” digunakan untuk mengetahui posisi standar gaji pokok Universitas “X” dibanding dengan 10 universitas lainnya dengan menggunakan persentase di masing-masing *Grade* dengan *budget* kenaikan gaji pokok yang telah ditetapkan yaitu sebesar 16.3%, seperti yang tersebut di bawah ini :

Tabel 4.8 Penghitungan “% In Range”

NO	JABATAN	GRADE	MIN	MID	MAX	ACTUAL	% IN RANGE
1	Rektor	A	Rp 20,000,000	Rp 24,000,000	Rp 28,000,000	Rp 23,000,000	26
2	Wakil Rektor	B	Rp 12,000,000	Rp 15,000,000	Rp 18,000,000	Rp 16,000,000	73
3	Ka. LP5M	C	Rp 8,000,000	Rp 10,000,000	Rp 12,000,000	Rp 10,500,000	72
4	Dekan	C	Rp 8,000,000	Rp 10,000,000	Rp 12,000,000	Rp 9,500,000	26
5	Wakil Dekan	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,800,000	23
6	Ka. Prodi	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,700,000	22
7	Ka. Sekre.	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,650,000	22
8	Kepala Biro	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,650,000	22
9	Kepala Unit	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,600,000	22
10	Kepala P4M	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22
11	Kepala P4I	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22
12	Kepala P4T	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22
13	Dosen Tetap	E	Rp 2,500,000	Rp 3,500,000	Rp 4,500,000	Rp 3,100,000	26
14	Ka. Bagian	E	Rp 2,500,000	Rp 3,500,000	Rp 4,500,000	Rp 2,900,000	24
15	Ka. Sub. Bag.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 2,400,000	80
16	Staf Admin.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 2,200,000	73
17	Staf Pramub.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 1,900,000	27

Penentuan Quartil akan ditentukan berdasarkan *Level of Performance*.

*Level of Performance* yang telah ditentukan adalah sebagai berikut:

- 1) *Excellent Performance*
- 2) *Good Performance*
- 3) *Average Performance*
- 4) *Poor Performance*

Tabel 4.9 Penentuan *Quartil*

Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
A	Rp 1.000.000	1	5.00	4.52	4.05	3.57
	Rp 800.000	2	4.00	3.62	3.24	2.86
	Rp 600.000	3	3.00	2.71	2.43	2.14
	Rp 400.000	4	2.00	1.81	1.62	1.43
Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
B	Rp 1.000.000	1	8.33	7.41	6.48	5.56
	Rp 800.000	2	6.67	5.93	5.19	4.44
	Rp 600.000	3	5.00	4.44	3.89	3.33
	Rp 400.000	4	3.33	2.96	2.59	2.22
Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
C	Rp 1.000.000	1	12.50	11.11	9.72	8.33
	Rp 800.000	2	10.00	8.89	7.78	6.67
	Rp 600.000	3	7.50	6.67	5.83	5.00
	Rp 400.000	4	5.00	4.44	3.89	3.33
Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
D	Rp 1.000.000	1	22.22	19.26	16.30	13.33
	Rp 800.000	2	17.78	15.41	13.04	10.67
	Rp 600.000	3	13.33	11.56	9.78	8.00
	Rp 400.000	4	8.89	7.70	6.52	5.33
Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
E	Rp 1.000.000	1	40.00	34.07	28.15	22.22
	Rp 800.000	2	32.00	27.28	22.52	17.78
	Rp 600.000	3	24.00	20.44	16.89	13.33
	Rp 400.000	4	16.00	13.63	11.28	8.89
Persentase		0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	
Grade	Formula	Perfor mance	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
F	Rp 1.000.000	1	66.67	57.78	48.89	40.00
	Rp 800.000	2	53.33	46.22	39.11	32.00
	Rp 600.000	3	40.00	34.67	29.33	24.00
	Rp 400.000	4	26.67	23.11	19.56	16.00

Dengan demikian maka penghitungan *Budget* kenaikan gaji pokok Universitas "X" dapat dihitung bersamaan dengan Insentif Kinerja seperti yang tersebut di bawah ini:

Tabel 4.10 Penghitungan *Budget*

NO	JABATAN	GRADE	GAJI POKOK (GAPOK)			ACTUAL	% IN RANGE	PERFOR MANCE	INSENTIF KINERJA (IK) +	(GAPOK) ACTUAL (IK)
			MIN	MID	MAX					
1	Rektor	A	Rp 20,000,000	Rp 24,000,000	Rp 28,000,000	Rp 23,000,000	26	1	Rp 1,040,476	Rp 24,040,476
2	Wakil Rektor	B	Rp 12,000,000	Rp 15,000,000	Rp 18,000,000	Rp 16,000,000	73	1	Rp 1,037,037	Rp 17,037,037
3	Ka. LP5M	C	Rp 8,000,000	Rp 10,000,000	Rp 12,000,000	Rp 10,500,000	72	1	Rp 1,020,833	Rp 11,520,833
4	Dekan	C	Rp 8,000,000	Rp 10,000,000	Rp 12,000,000	Rp 9,500,000	26	1	Rp 1,055,556	Rp 10,555,556
5	Wakil Dekan	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,800,000	23	1	Rp 1,066,667	Rp 5,866,667
6	Ka. Prodi	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,700,000	22	1	Rp 1,044,444	Rp 5,744,444
7	Ka. Sekre.	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,650,000	22	1	Rp 1,033,333	Rp 5,683,333
8	Kepala Biro	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,650,000	22	1	Rp 1,033,333	Rp 5,683,333
9	Kepala Unit	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,600,000	22	1	Rp 1,022,222	Rp 5,622,222
10	Kepala P4M	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22	1	Rp 1,011,111	Rp 5,561,111
11	Kepala P4I	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22	1	Rp 1,011,111	Rp 5,561,111
12	Kepala P4T	D	Rp 4,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,500,000	Rp 4,550,000	22	1	Rp 1,011,111	Rp 5,561,111
13	Dosen Tetap	E	Rp 2,500,000	Rp 3,500,000	Rp 4,500,000	Rp 3,100,000	26	1	Rp 1,056,296	Rp 4,156,296
14	Ka. Bagian	E	Rp 2,500,000	Rp 3,500,000	Rp 4,500,000	Rp 2,900,000	24	1	Rp 1,160,000	Rp 4,060,000
15	Ka. Sub. Bag.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 2,400,000	80	1	Rp 960,000	Rp 3,360,000
16	Staf Admin.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 2,200,000	73	1	Rp 1,075,556	Rp 3,275,556
17	Staf Pramub.	F	Rp 1,500,000	Rp 2,000,000	Rp 2,500,000	Rp 1,900,000	27	1	Rp 1,097,778	Rp 2,997,778
<b>TOTAL ACTUAL</b>						<b>Rp 108,550,000</b>	<b>TOTAL (IK)</b>	<b>17</b>	<b>Rp 17,736,865</b>	<b>Rp 126,286,865</b>

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan gambaran aktual yang terjadi, merujuk pada studi awal dan analisis budaya organisasi dengan menggunakan model kerangka budaya Organisasi Denison adalah belum adanya nilai kedisiplinan dan loyalitas karyawan yang diartikan sebagai tidak adanya nilai unggul dalam diri karyawan Universitas "X". Jika dikaitkan dengan kondisi yang diinginkan Universitas "X" maka peneliti menemukan adanya kesenjangan antara keduanya. Kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal yang diharapkan inilah yang menjadikan Universitas "X" belum mampu mencapai tujuannya yakni menjadikan sumber daya manusia yang memiliki nilai unggul.

Dari analisis permasalahan, selain peran pemimpin yang konsisten dalam penciptaan nilai "Unggul" peneliti melihat bahwa intervensi yang paling tepat di Universitas "X" untuk mengubah nilai organisasi non-unggul menjadi nilai unggul adalah penerapan Sistem Insentif Kinerja. Sistem insentif harus dikembangkan menjadi sistem insentif yang mempertimbangkan bobot jabatan dengan kriteria adanya *performance appraisal* yang tepat dan evaluasi jabatan yang disepakati. Berdampingan dengan peraturan penegakan kedisiplinan, konsistensi dari pelaksanaan sistem insentif akan merangsang karyawan untuk lebih disiplin dan loyal. Hal ini sesuai dengan tujuan strategis Universitas "X" yakni menjadikan sumber daya manusia yang senantiasa ber-Unggul. Oleh karena itu peneliti menawarkan intervensi Program Penyusunan Insentif Kinerja.

#### **5.2 Saran**

- 1) Bagi Universitas "X", peneliti mengajukan usulan pemecahan masalah:
  - a. Pimpinan organisasi hendaknya berkomitmen tinggi untuk mengubah nilai non unggul menjadi unggul.

- b. Manajemen perlu segera menyusun dan menerapkan sistem insentif berdasarkan kinerja untuk mendukung proses pencapaian tujuan universitas.
  - c. Perlu diketahui bahwa sistem insentif kinerja ini harus didahului dengan *performance appraisal* yang tepat dan evaluasi jabatan yang disepakati oleh karyawan. Sistem insentif kinerja ini juga baru dapat berjalan jika didukung kebijakan, aturan, dan sistem lain yang berpengaruh terhadap penciptaan nilai unggul.
- 2) Bagi para akademisi, penelitian ini bersifat kontekstual dan hanya melihat dari sisi Universitas "X" pada saat ini serta tidak melakukan evaluasi secara periodikal, sehingga penelitian lebih lanjut tentang penerapan sistem insentif kinerja pada institusi berbeda akan memberikan gambaran yang lebih holistik.

### 5.3 Diskusi

Pada tahap terakhir dari penelitian ini, berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, intervensi yang diajukan berupa penerapan sistem insentif kinerja telah dipresentasikan pada Rapat Kenaikan Golongan, yang berlangsung pada tanggal 23 April 2009 di ruang serbaguna Lt. 2 Universitas "X". Presentasi ini dihadiri oleh 5 (lima) orang, yakni Wakil Rektor, 2 (dua) orang Kepala Biro, Kepala Bagian, dan Kepala Sub Bagian.

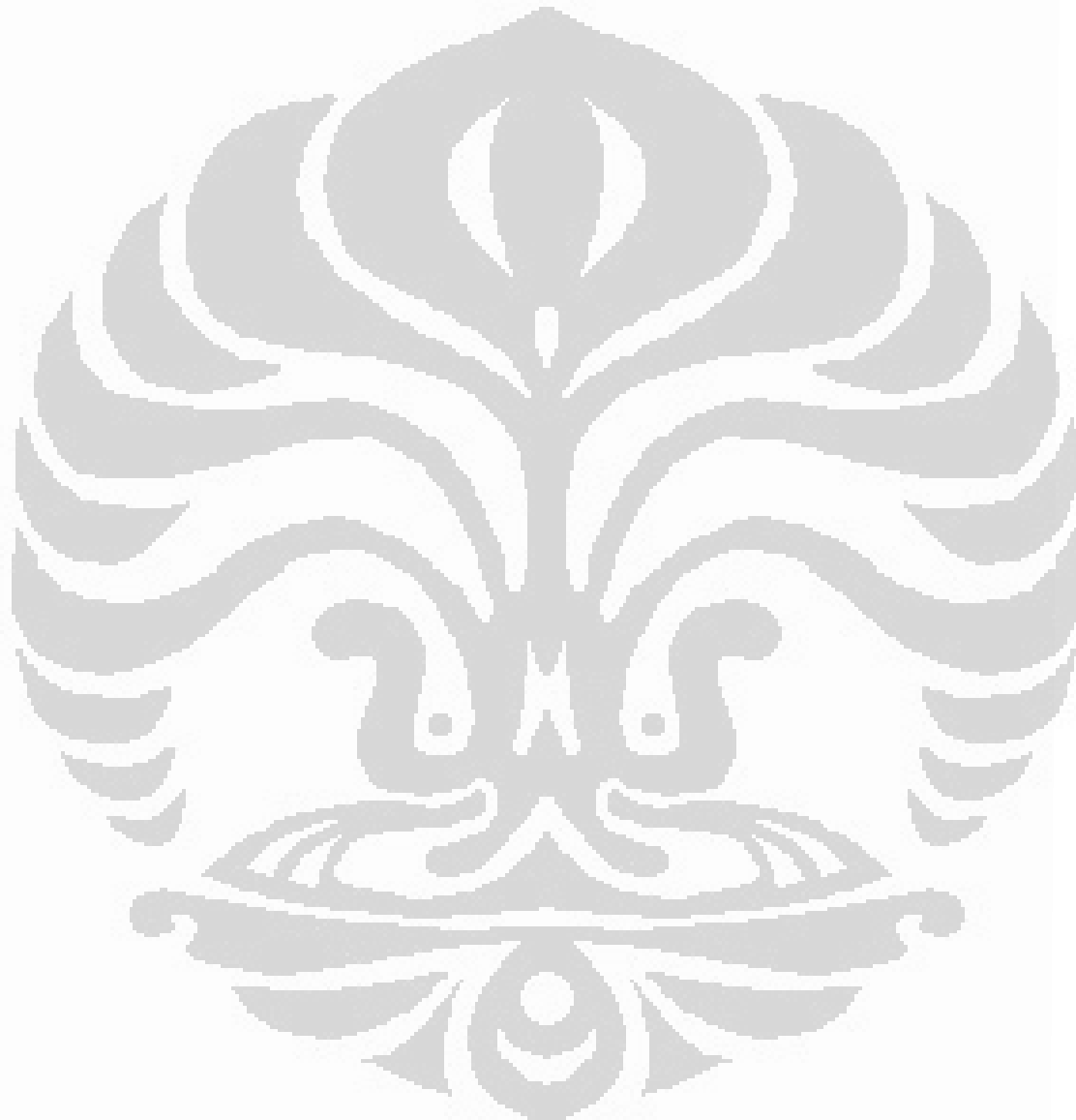
Pada presentasi tersebut peneliti memaparkan hasil penelitian, yakni gambaran aktual mengenai nilai organisasi yang ada di Universitas "X", dikomparasikan dengan kondisi aktual yang diinginkan yakni menumbuhkan nilai "unggul" pada diri karyawan, maka disimpulkan perlunya segera diberlakukan penerapan sistem insentif kinerja sebagai program intervensi bagi Universitas "X".

Pihak Universitas "X" yang diwakili oleh wakil rektor menyatakan "Penyusunan insentif kinerja ini dapat diaplikasikan di Universitas X", sebagai respon terhadap pengajuan intervensi peneliti. Sementara itu kepala biro juga menyatakan "Kaitkan apa yang telah ditulis tersebut dengan sistem yang telah berlaku di Universitas X. Semoga pada masa transisi tersebut, dapat efektif



dilakukan, tidak menimbulkan gejolak, sesuai kemampuan keuangan Universitas X”.

Sebagai tindak lanjutnya, pihak Universitas “X” melalui wakil rektor mengemukakan bahwa program intervensi ini akan menjadi agenda pengembangan sumber daya manusia di Universitas “X”.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Armstrong, Michael. *Performance Management : Key Strategies and Practical Management 3rd edition*. London: Kogan Page. 2006.
- Anderson, A.H., and Kryprianou, A. *Effective Organizational Behaviour*. New York: Publisher. 1994.
- Clarke, L. *Manajemen Perubahan*. Penerbit ANDI, Yogyakarta. 1998
- Cummings, Thomas G. dan Christopher G. Worley. *Organization Development and Chang*. South Western College Publishing, USA, 2001.
- Dessler, G. *Human Resource Management*. Ninth Edition. Ney Yersey: Prentice-Hall, Inc. 2003
- Denison, D.R. *Sample Design in Bussiness Research*. New York: John Wiley & Sons. 1990
- . *Corporate Culture and Organizational Efectiveness*. New York: John Wiley & Sons. 1990.
- Gordon, J. 1987. *A Diagnostic Approach to organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> and Edition*. Massachusetts: Allyn & Bacon. Inc.
- Greenberg & Baron. 1996. *Behaviorin Organization 6<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Upper Salddler River, Pretice Hall, Inc.
- Halim, A. dan H. Tjahjono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. London: harper & Collins. 1991.
- . *Organizational Behaviour: Concepts, Controvercies, and Applications*. London: Prentice Hall. 2001.
- Isaac, S. dan W.B. Michael. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego: Edith Publisher. 1981.
- J. Campbell, M. Dunnete, E. Jawler III and K. Weick. *Managerial behaviour, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill, new York, 1970
- Kidder, L. H & Judd, C.M. *Research methods In Social Research.5<sup>th</sup> Edition*. New York : CBS Publishing. 1986
- Koentjaraningrat. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 1993
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Loarch, J.W. *Strategis Myopi: Culture as an Invisible Barrier to Change*. California: Jossey-Bass Inc. 1988
- Long, Richard J, *Compensation In Canada: Strategy, Practice and Issue* International Thomson Publishing (ITP Nelson), Canada, 1998, hal. 92
- Luthans, F. (1989) *Organizational Behavior*. Mc.Graw Hill Co.
- McGill, . 1986. *Organizational Development for operating Managers*. New York : Amacom, 135 West Street.
- Moeljono, Djokosantoso. *Budaya organisasi dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. 2003
- . *Good Corporate Culture*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. 2005
- . *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo. 2005.

- Mulyadi dan Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi I*. Aditya Medya. Yogyakarta
- Munandar, A.S 2001 Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
- Noe, Raymond et al. *Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage*. McGraw-Hill, New York, 2008.
- Poerwandari, K. Pendekatan Kualitatif Untuk penelitian perilaku manusia. Jakarta : LPSP3. 2001.
- Poole. M.Scott, dan Andrew H. Van de Ven. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York : Oxford University Press. 2004
- Purcell, J. et al. *Understanding the people and Performance Link: Unlicking the Black Box*. London: CPID. 2003.
- Robbins, S.P. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Singapore: Prentice Hall. 1990
- Robbins, S.P. Perilaku Organisasi (Terjemahan). Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2006
- Schein, E.H. *The Role of Foundation in Creating Organizational Culture: Organizational Dynamic*. Summer. 1985
- *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass. 1992
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kedua*, Yogyakarta: bagian penerbitan STIE YKPN
- Smither, R; Houston, J & McIntire, S. 1996. *Organization Development; Strategies for Changing Environments*, Harper Collins College Publishers.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: manajemen dan persaingan Bisnis I*. Jakarta: PT. Elex Media komputindo.
- Walters, M. *The Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development. 1998.
- Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi: teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2007.

#### **B. Jurnal**

- Denison, D.R.& Mishra, A.K. 1995 march- April. *Toward A Theory of Organizational Culture & Efectiveness*. *Organizational Science*, 6 (2). 204-223.
- Hofstede, G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Bussiness Studies*
- (1984) Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*
- Ichiniowski, C., K. Shaw and G. Prennushi. 1997. *The Effect of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Finishing Lines*. *The American Economic Review* 87 : 291-314
- Robbins, S.P. *What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View On A Decade of paradigm Wars*. *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No.3, 619-654.

**C. Internet**

Denison, D. R & Neale, W.S. 1999. Denison Organizational Culture Survey.

[www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)

Denison, D.R 2000, June, *Organizational Culture: Can It be A key Lever for Driving Organizational Change?* Internasional Intitute for Managemen Development.

[www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)

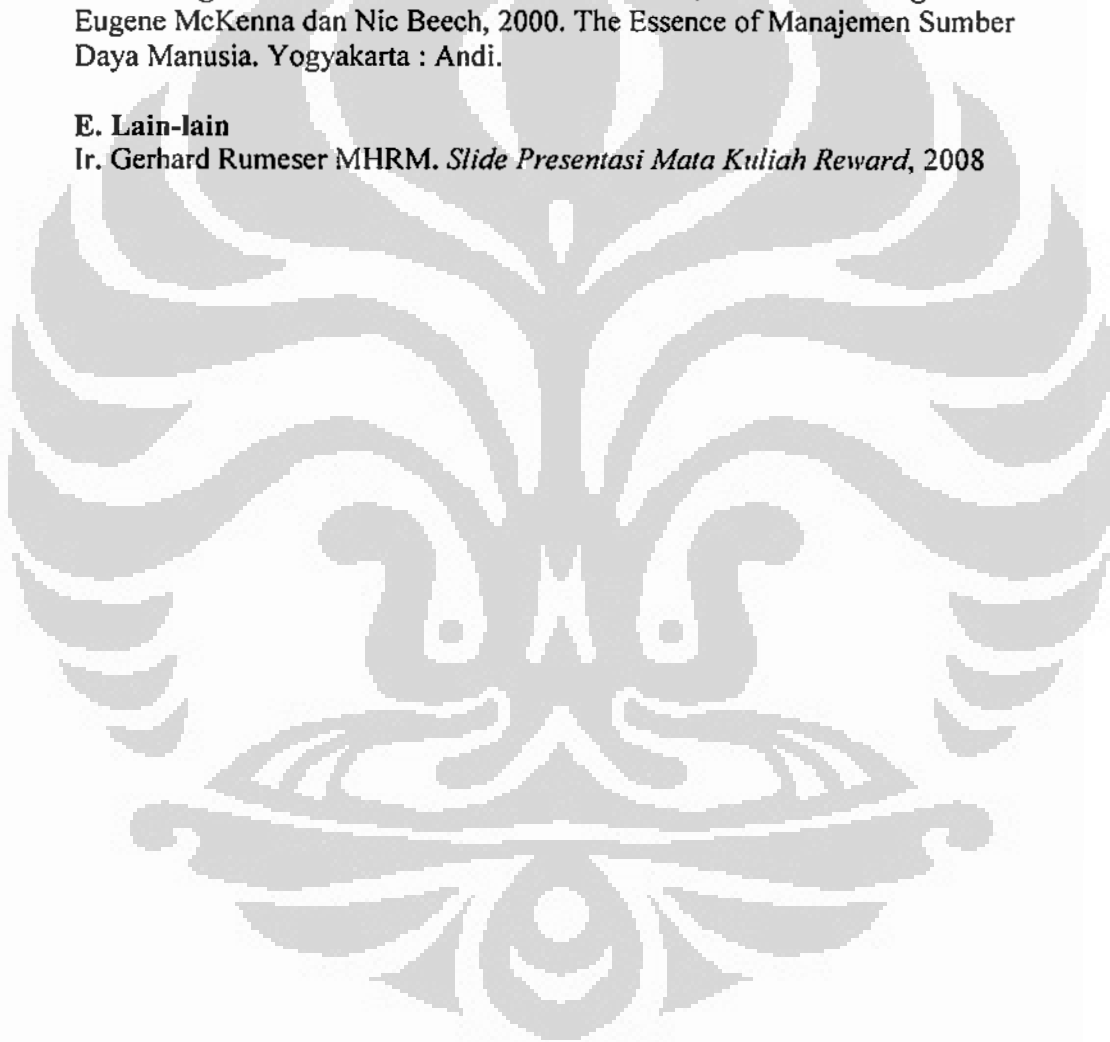
**D. Karya Ilmiah**

Basuki, J 1994, *Hubungan antara Persepsi terhadap sistem manajemen dan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan kerja pada PT. Bank "X" di Jakarta. Tesis magister Sains dalam Bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Universitas Indonesia, Fakultas Psikologi.*

Eugene McKenna dan Nic Beech, 2000. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Andi.

**E. Lain-lain**

Ir. Gerhard Rumeser MHRM. *Slide Presentasi Mata Kuliah Reward, 2008*





**Lampiran 1**

**Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)  
Pimpinan/Dosen/Pegawai/ Karyawan  
Universitas "X"**

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)  
PIMPINAN/DOSEN/PEGAWAI/KARYAWAN  
UNIVERSITAS "X"**

( Periode : Semester ..... tahun 20 ..... )

Nama Pegawai/Karyawan :		Atasan Langsung :	
Jabatan :		Jabatan :	
Golongan :			

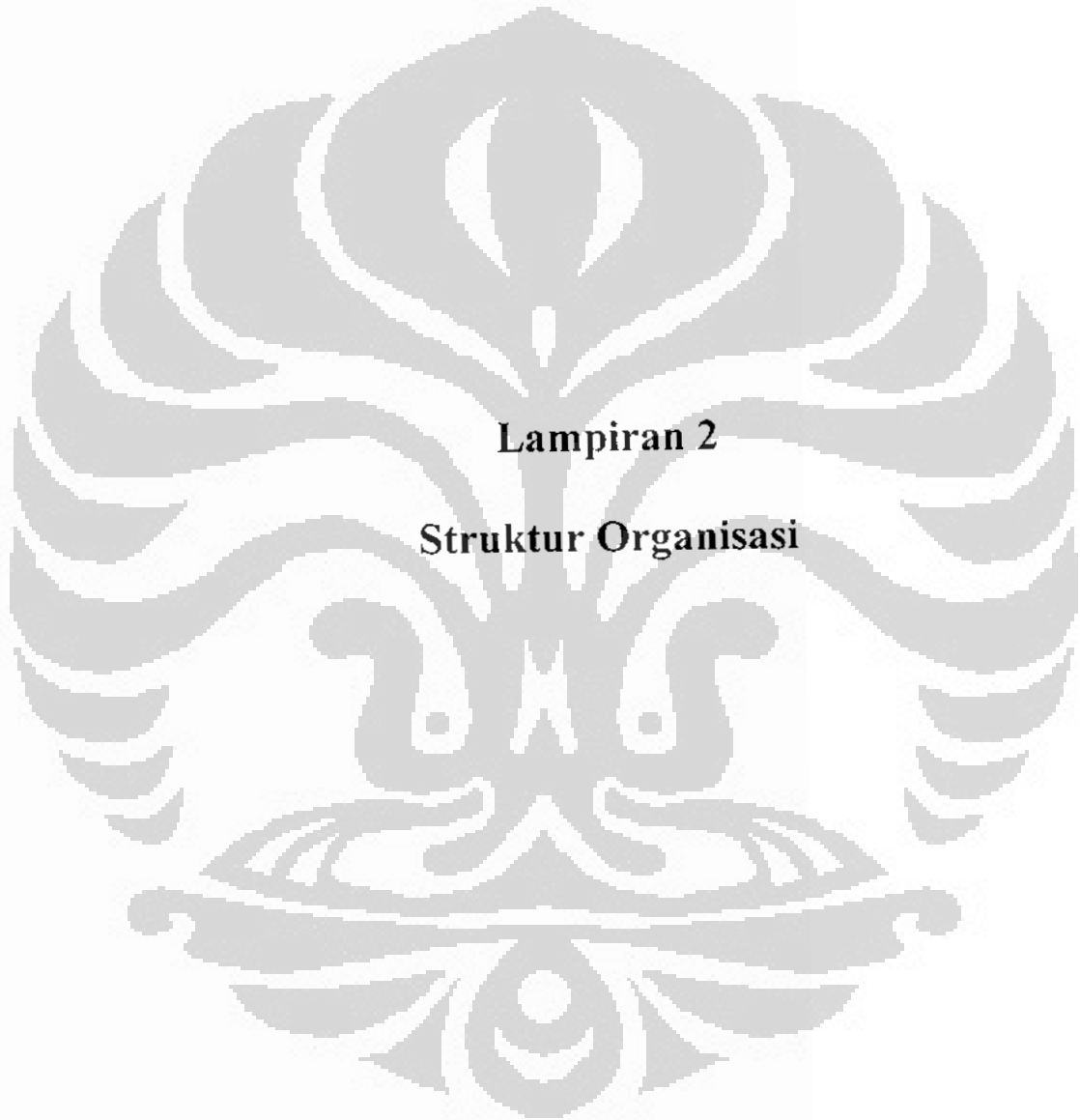
  

No	Komponen	Maks Skor	Skor diperoleh
<b>1</b>	<b>Pelaksanaan Keagamaan/Keimanan</b>		
	a. Kemampuan membaca Al Quran	20	
	b. Senantiasa shalat jamaah di masjid atau shalat di kantor	20	
	c. Pelaksanaan shalat tepat waktu	30	
	d. Keaktifan kegiatan keagamaan di Al Azhar	15	
	e. Menghadiri pengajian di lingkungan Al Azhar	15	
	Jumlah	100	
<b>2</b>	<b>Kedisiplinan</b>		
	a. Kehadiran	30	
	b. Datang dan pulang sesuai dengan ketentuan	15	
	c. Ketepatan dalam melaksanakan tugas	10	
	d. Berpakaian sesuai dengan ketentuan	15	
	e. Menghadiri rapat rutin	10	
	f. Mematuhi peraturan UAI	20	
	Jumlah	100	
<b>3</b>	<b>Tanggung Jawab</b>		
	a. Menyelesaikan tugas dengan sempurna dan tepat waktu	20	
	b. Selalu siap dan kreatif melaksanakan tugas	20	
	c. Kepedulian terhadap lingkungan	20	
	d. Kepedulian terhadap sarana dan prasarana yang digunakan di kantor	20	
	e. Menyimpan rahasia yang patut dirahasiakan	20	
	Jumlah	100	
<b>4</b>	<b>Kejujuran</b>		
	a. Memegang amanah	20	
	b. Selaras antara perkataan dan perbuatan	20	
	c. Tidak menyalahgunakan wewenang	20	
	d. Laporan hasil kerja menurut seharusnya yang benar	20	
	e. Melaksanakan kerja sesuai aturan	20	
	Jumlah	100	
<b>5</b>	<b>Tugas Pokok Pegawai</b>		
	Pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai tugas masing-masing yang dinilai atasan langsung	100	
<b>6</b>	<b>Prestasi Kerja</b>		
	a. Memiliki kecakapan, aktif dan kreatif mengembangkan bidang tugasnya	20	
	b. Terampil melaksanakan tugasnya dan cermat	15	
	c. Melaksanakan tugas sesuai dengan pengalaman yang telah dicapai	15	
	d. Berinisiatif dalam melaksanakan tugas	15	
	e. Bersungguh-sungguh dalam bidang tugasnya	20	
	f. Bekerja keras mencapai hasil yang maksimal	15	
	Jumlah	100	

<b>7</b>	<b>Kerjasama</b>		
	a.	Memahami bidang tugas orang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya	20
	b.	Menghargai pendapat orang lain	20
	c.	Cepat menyesuaikan pendapatnya dengan kebenaran pendapat orang lain	20
	d.	Ikhlas bekerjasama dengan orang lain dalam mengembangkan tugasnya	20
	e.	Menerima dan melaksanakan keputusan yang sah walau ia kurang sependapat	20
		Jumlah	100
<b>8</b>	<b>Prakarsa</b>		
	a.	Aktif melaksanakan tugas dalam lingkungan kebijaksanaan umum pimpinan tanpa ditunjuk	40
	b.	Kreatif menemukan cara kerja baru untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang lebih baik	30
	c.	Aktif memberikan saran terbaik kepada atasan sehubungan dengan tugasnya	30
		Jumlah	100
<b>9</b>	<b>Kepemimpinan (khusus pimpinan/sebagai tambahan penilaian)</b>		
	a.	Cepat dan tepat mengambil keputusan	10
	b.	Mengemukakan pendapat yang tepat kepada orang lain	10
	c.	Mampu menentukan pilihan utama secara tepat	10
	d.	Bertindak tegas dan adil	10
	e.	Memberikan keteladanan yang terpuji	20
	f.	Mengembangkan sikap kerjasama dan kekeluargaan	10
	g.	Memahami batas kemampuan bawahan	10
	h.	Meningkatkan semangat kerja bawahan	10
	i.	Memperhatikan nasib dan kemampuan bawahan serta mempertimbangkan saran bawahan	10
		Jumlah	100
	<b>Total skor keseluruhan Karyawan/Pegawai/Pimpinan</b>		

1 Nilai Akhir Pegawai/Karyawan = $\frac{\Sigma \text{Total Skor}}{8}$ =
2 Nilai Akhir Pimpinan/Pejabat = $\frac{\Sigma \text{Total Skor}}{9}$ =

Jakarta, 20 .....  
 Penilai

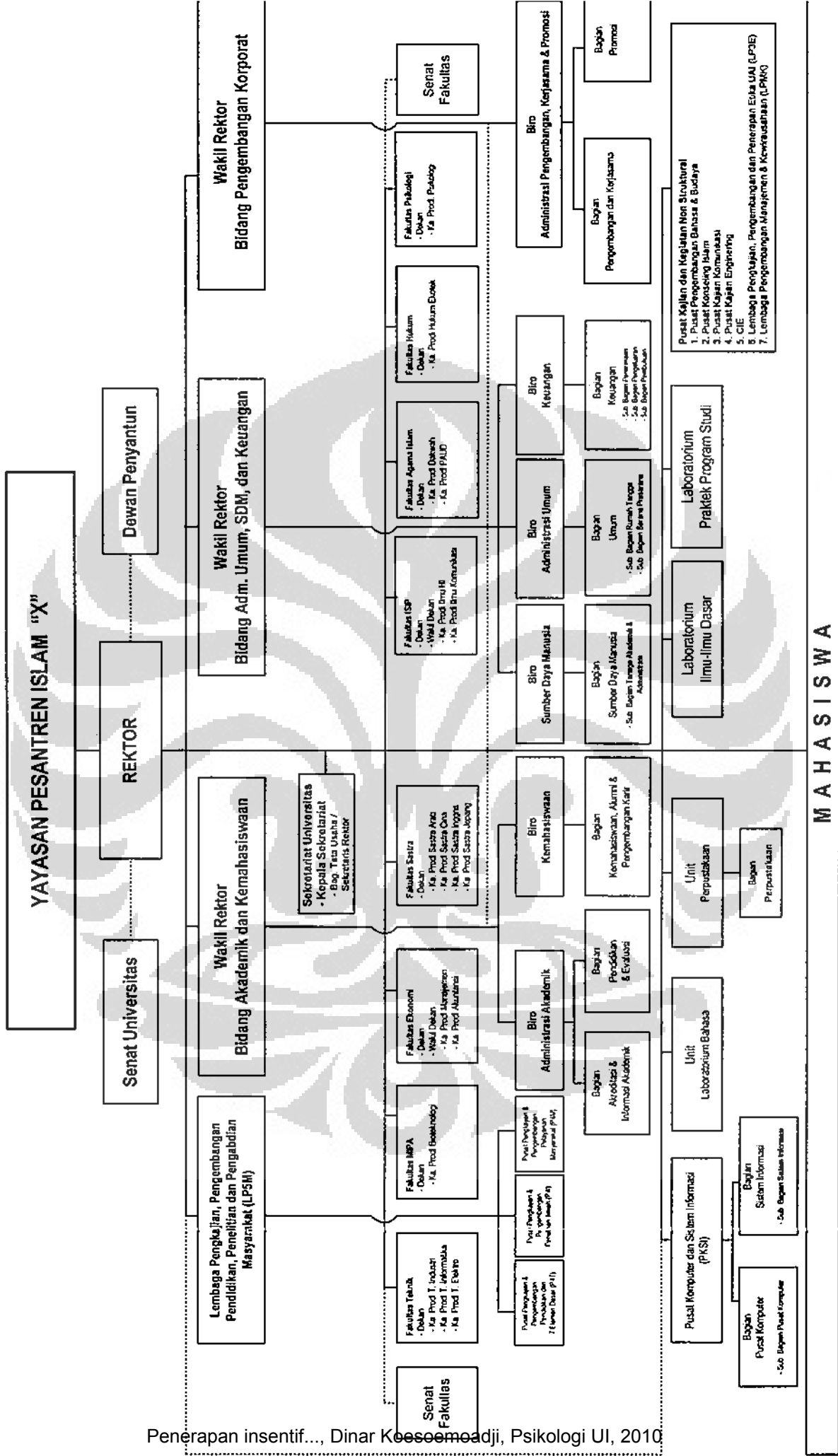


**Lampiran 2**

**Struktur Organisasi**



# STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS "X"





**Lampiran 3**

**Pedoman Wawancara**

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Rektor dan Wakil Rektor

1. Sebenarnya apa visi dari UNIVERSITAS "X"?
  - a. Sejak kapan itu dibuat?
  - b. Siapa yang merumuskan? Siapa saja yang ikut terlibat?
  - c. Apa yang mendasari visi tersebut?
  - d. Apakah itu juga sesuai dengan visi bekerja bapak?
  - e. Apakah visi ini mutlak atau dinamis?
  - f. Apakah bapak pribadi juga mengimplementasikannya dalam program kerja? Apakah ada evaluasi pribadi?
2. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi perusahaan? Jika tidak mengapa?
3. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya memahami visi dan misi perusahaan? Jika tidak mengapa?
4. Apakah tujuan dan sasaran perusahaan jangka pendek dan jangka panjang UNIVERSITAS "X"?
  - a. apakah hal tersebut disosialisasikan?
  - b. kepada siapa saja?
5. Bagaimana posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas di jakarta?
6. Menurut anda apa keunggulan kompetitif perusahaan anda sebagai lembaga edukasi profesional?
7. Apakah UNIVERSITAS "X" secara berkala juga melakukan studi banding dengan perusahaan lain?
8. Bagaimana strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan?
  - a. Apakah disosialisasikan? Kepada siapa saja?
  - b. Apakah strategi tersebut diimplementasikan sampai ke program terkecil?
  - c. Apakah ada evaluasi?
9. Apa saja prestasi yang diraih UNIVERSITAS "X"?

10. Apa saja fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

- a. Infrastruktur (gedung, ruangan, jendela, kamar mandi, listrik, air)
- b. administrasi
- c. teknologi
- d. kesehatan
- e. apakah UNIVERSITAS "X" terus melakukan perbaikan? Berapa lama?

11. Bagaimanakah dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

- a. Misalnya dalam hal pelatihan, kesempatan belajar (kuliah), berkaitan dengan jam kerja dan beban pekerjaan?
- b. Perihal sakit?
- c. Perihal keterlambatan?
- d. Jika tidak memenuhi target pekerjaan?
- e. Jika mengalami masalah dalam bekerja?
- f. Apakah ada kejelasan jenjang karir?
- g. (untuk karyawan perempuan) adakah toleransi yang diberikan dalam hal berbusana? Proses hamil dan melahirkan? Dinas luar kota?
- h. (untuk karyawan perempuan) adakah hambatan dalam jenjang karir?
- i. Menjalankan ibadah?

12. Bagaimana dengan kebijakan sistem reward di UNIVERSITAS "X"?

---

13. Apa saja nilai-nilai dan norma-norma apa saja yang ditanamkan UNIVERSITAS "X" pada karyawannya?

14. Apakah ada sanksi, jika tidak dilakukan?

15. Siapa yang memberikan?

16. Apakah ada evaluasi?

17. apakah itu efektif?

18. apakah anda punya nilai dan norma tersendiri dalam bekerja?

- a. nilai apa yang anda anut?

- b. Apa yang tidak mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?
19. Apakah anda sering mengamati kebiasaan bertingkah laku karyawan UNIVERSITAS "X"?
- Apakah menjadi kebiasaan bersama?
  - Apakah menurut anda itu positif/negatif? Mengapa?
  - Apakah yang membuat hal tersebut menjadi kebiasaan?
20. Bagaimana dengan nilai kedisiplinan di kantor?
21. apakah bapak secara kontinyu melakukan evaluasi?
22. Apakah bapak juga melakukan evaluasi pribadi?
23. Apakah bapak melakukan inspeksi secara rutin?
24. Apakah bapak pernah melakukan reward dan sangsi secara langsung?
25. apakah bapak mewajibkan laporan pekerjaan secara berkala?
26. Seberapa sering mengadakan rapat koordinasi?
27. apakah bapak pernah melakukan komunikasi nonformal senga karyawan
28. apakah karyawan juga memiliki akses langsung kepada bapak?
29. apakah bapak membaca buletin internal (jika ada)? apa reaksi bapak?
30. apakah bapak menjadi anggota milis internal? Apakah bapak menggunakannya? Apakah bapak juga aktif dalam merespon?
31. apakah bapak sering mengikuti acara nonformal yang diadakan karyawan?
32. Dalam presentase berapa persen bapak mengenal karyawan bapak? Namanya? Bagiannya? Kondisi pribadi?
33. Apakah bapak pernah memberikan perintah melwati jalur koordinasi?
34. Apakah bapak juga aktif di luar perusahaan? Apakah bapak juga mengijinkan karyawan aktif di luar pekerjaan?
35. bagaimana jika karyawan menggunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi?
36. Apa prioritas perusahaan dalam penanganan SDM?
37. Bagaimana proses penyelesaian konflik?
38. Bagaimana kriteria SDM yang ideal menurut bapak?
39. Apa kondite atau karakter yang paling tidak bapak sukai dalam diri karyawam yang sangat mengganggu kinerja perusahaan?

40. Bagaimana kriteria pemimpin dan calon pemimpin menurut bapak?
41. Apa yang UNIVERSITAS "X" lakukan untuk mempersiapkan calon pemimpin?
42. Dalam masa kepemimpinan bapak apakah ada feedback yang disampaikan?
  - a. jika ada? Biasanya dimana? Apakah positif atau negatif? Jika positif bagaimana reaksi bapak? Jika negatif bagaimana respon bapak?
  - b. Jika tidak? Apakah tidak ada akses untuk itu?
43. Apakah banyak karyawan UNIVERSITAS "X" yang memutuskan untuk resign? Biasanya untuk alasan apa? Bagaimana bapak mersepon permasalahan tersebut?
44. Sudah berapa lama bapak menjabat (ini bisa juga dicari sendiri) apa yang mendasari bapak mau mengemban tugas ini? Apakah ini sesuai dengan cita-cita bapak? Jika tidak Apa cita-citanya dulu? Apakah masih ingin mewujudkan?
45. apa arti kedudukan bapak yang sekarang?
46. apa arti kekuasaan untuk bapak?
47. apa arti loyalitas untuk bapak?
48. apakah bapak sudah merasa optimal dalam bekerja?
49. Bagaimanakah proses birokrasi di UNIVERSITAS "X"?
  - a. Apakah ada sosialisasi dan informasi yang jelas tentang proses birokrasi?
  - b. apakah anda mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan?
  - c. Butuh berapa lama untuk mendapatkan sertifikasi?
  - d. Butuh berapa jenjang untuk mengurus hal tersebut?
  - e. Jika pihak yang bertanggungjawab berhalangan hadir, adakah kekecualian (penggantian tanda tangan) untuk mengurus hal-hal yang membutuhkan birokrasi?
50. bagaimanakah proses koordinasi di UNIVERSITAS "X"?
  - a. Menurut anda apa yang seharusnya disediakan UNIVERSITAS "X" untuk mempermudah jalur koordinasi?

- b. Jika anda diharuskan memimpin senior, dan ternyata beliau tidak berkoordinasi dengan baik, apa yang anda lakukan?
51. Bagaimanakan proses pengambilan keputusan di UNIVERSITAS "X"?
- a. Jika ada masalah atau tidak sesuai, apakah keputusan bisa ditinjau ulang?
- b. Jika kebijakan yang dibuat ditentang hampir semua karyawan apakah ada peluang revisi?
- c. Sejauh mana karyawan memiliki hak untuk ikut dalam perumusan? Dalam bidang apa saja? Level apa?
52. apakah bapak merasa puas dengan "tim UNIVERSITAS "X"" yang sekarang?
53. Dalam jangka waktu dua tahun, apakah UNIVERSITAS "X" pernah melakukan perubahan sistem? Apakah disosialisasikan? Kepada siapa saja?
54. Apakah UNIVERSITAS "X" akan terus melakukan perubahan?
55. Apa harapan anda terhadap UNIVERSITAS "X"?

## PEDOMAN WAWANCARA

### B. Kepala Biro dan Wakil Dekan

1. Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?
  - a. Sejauh mana anda memahami visi misi tersebut?
  - b. Bisakah anda memberikan komentar terhadap visi dan misi tersebut?
  - c. Apakah visi dan misi sesuai dengan perspektif anda terhadap perusahaan ini, misalnya karena UNIVERSITAS "X" adalah lembaga edukasi yang islami, apakah sesuai dengan perspektif anda sebelumnya tentang lembaga edukasi yang islami?
  - d. Apakah visi dan misi itu sesuai dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?
  - e. Jika tidak, apakah anda merasa perlu merevisi visi misi?
  - f. Apakah anda mewajibkan setiap anak buah untuk mengetahui dan memahami visi misi?
  - g. Apakah anda mengimplementasikannya dalam program kerja? Apakah ada evaluasi?
2. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi perusahaan? Jika tidak mengapa?
3. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya memahami visi dan misi perusahaan? Jika tidak mengapa?
4. Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka pendek?
  - a. Jika mengetahui, Darimana anda mendapatkan informasi tersebut? Apa implementasi nyata dalam aktivitas anda sehari-hari untuk mendukung perusahaan mencapainya?
  - b. Jika tidak, apakah anda sebaiknya mengetahui? Mengapa?
5. Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka panjang?
  - a. Jika mengetahui, Darimana anda mendapatkan informasi tersebut? Apa implementasi nyata dalam aktivitas anda sehari-hari untuk mendukung perusahaan mencapainya?



- b. Jika tidak, apakah anda sebaiknya mengetahui? Mengapa?
6. Apakah anda mengetahui posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas di jakarta?
  - a. Jika mengetahui, darimana anda mendapatkannya?
  - b. Jika tidak, apakah hal tersebut tidak ada pengaruhnya terhadap motivasi bekerja anda?
7. Menurut anda apa kelebihan dan kekurangan perusahaan anda sebagai lembaga edukasi profesional?
8. Apakah anda pernah melakukan perbandingan secara komprehensif dengan perusahaan lain? Misalnya mengenai penanganan sumber daya manusia, program kerja, dll?
9. Apakah anda mengetahui strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan?
  - a. jika mengetahui, apa saja yang bisa dilakukan sebagai staff untuk mendukung strategi tersebut?
  - b. Jika tidak, apa anda tidak mendapat akses, apakah anda ingin tau? Bagaimana strategi yang paling tepat menurut anda?
10. Apakah anda tau prestasi apa saja yang telah dicapai UNIVERSITAS "X"?
  - a. Jika mengetahui, apakah anda bangga? Apakah anda ingin menambah prestasi melalui pekerjaan atau keahlian anda?
  - b. Jika tidak tahu, apakah hal tersebut tidak penting? Tidak mempengaruhi pekerjaan? Atau apa?
11. bisakah anda menceritakan pengalaman anda mengenai fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X"?
  - a. Infrastruktur (gedung, ruangan, jendela, kamar mandi, listrik, air)
  - b. administrasi
  - c. teknologi
  - d. kesehatan
  - e. dll
12. bisakah anda menceritakan dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

- a. Misalnya dalam hal pelatihan, kesempatan belajar (kuliah), berkaitan dengan jam kerja dan beban pekerjaan?
- b. Jika anda sakit?
- c. Jika anda terlambat?
- d. Jika anda tidak memenuhi target pekerjaan?
- e. Jika anda mengalami masalah dalam bekerja?
- f. Apakah ada kejelasan jenjang karir?
- g. (untuk karyawan perempuan) adakah toleransi yang diberikan dalam hal berbusana? Proses hamil dan melahirkan? Dinas luar kota?
- h. (untuk karyawan perempuan) adakah hambatan dalam jenjang karir?
- i. Menjalankan ibadah?

13. Bagaimana dengan sistem reward di UNIVERSITAS "X"?

---

14. Tahukah anda nilai-nilai dan norma-norma apa saja yang ditanamkan UNIVERSITAS "X" pada karyawannya?
15. Apa yang bisa anda terapkan?
16. Apa yang tidak atau belum bisa anda terapkan? Mengapa?
17. Apakah yang lain juga melakukan?
18. Apakah ada sangsi, jika tidak dilakukan?
19. siapa yang memberikan?
20. Apakah ada evaluasi?
21. apakah itu efektif?
22. apakah anda punya nilai dan norma tersendiri dalam bekerja?
  - a. nilai apa yang anda anut?
  - b. Apa yang tidak mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?
  - c. Apakah yang lain tahu? Bagaimana mereka menanggapi? Apakah mereka meniru?

- d. Apakah anda sering berkompromi terhadap nilai-nilai dan norma-norma perusahaan yang tidak sesuai dengan nilai dan norma yang anda anut?

23. Apakah anda sering mengamati kebiasaan bertingkah laku karyawan UNIVERSITAS "X"?

- a. Apa yang menjadi kebiasaan bersama?
- b. Apakah menurut anda itu positif/negatif? Mengapa?
- c. Apa yang membuat hal tersebut menjadi kebiasaan?

24. Bagaimana proses kedisiplinan di kantor?

- a. apakah anda sering terlambat? Berapa hari dalam 26 hari kerja, anda terlambat? Apa yang seing menjadi alasan anda terlambat?
- b. Apakah ada sangsi? Apakah efektif mengurangi keterlambatan anda?
- c. Apakah anda punya program kerja tetap? Apakah ada evaluasi secara kontinyu?
- d. Apakah anda sering bekerja lembur?
- e. Apakah anda pernah membawa pekerjaan ke rumah?
- f. Apakah anda pernah ditegur karena belum menyelesaikan pekerjaan?
- g. Apakah anda pernah melakukan pekerjaan selain pekerjaan wajib anda? Apakah itu untuk perusahaan? Karyawan lain? Atau pribadi?
- h. Apakah itu dilakukan sesudah pekerjaan wajib atau bersamaan? Pada jam kantor atau di luar kantor?
- i. Pernahkah anda menyelesaikan tugas dan tanggung jawab orang lain, karena mereka tidak mampu menyelesaikannya? Seberapa sering? Apakah anda menikmatinya? Atau jika boleh tidak ingin menyelesaikannya?
- j. Apakah anda sering meminta tambahan pekerjaan, karena pekerjaan anda terlalu ringan atau terlalu sedikit?
- k. Apakah anda pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?

- l. Apakah anda melakukan penghematan terhadap pemakaian fasilitas kantor?
  - m. Apakah anda pernah memiliki ide atau bahkan sudah melaksanakan program kerja, sistem, riset atau apapun yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan?
  - n. Apakah anda pernah melanggar peraturan perusahaan? Apakah ada yang tau? Apakah ada sangsi? Siapa yang memberikan?
  - o. Jika ada yang melanggar peraturan apakah anda akan melaporkannya? Meskipun itu atasan anda? Bagaimana caranya? Apakah pernah anda melakukannya? Dalam hal apa?
  - p. Apakah anda disiplin memberikan kaporan keuangan untuk dana yang dikeluarkan perusahaan?
  - q. Apakah anda mengatur dan selalu merapikan administrasi?
  - r. Apakah anda mengembalikan barang pada tempatnya?
  - s. Apakah anda ikut menjaga kebersihan?
  - t. Jika ada yang rusak pada fasilitas perusahaan, apakah anda melapor?
  - u. Apakah di UNIVERSITAS "X" ada jalinan persaudaraan antar karyawan? Apakah itu mempengaruhi efektifitas bekerja?
25. bagaimanakah pola komunikasi di UNIVERSITAS "X"?
- a. apakah anda sering berkomunikasi dengan karyawan lain?
  - b. Dengan atasan anda? Secara langsung? Sewaktu waktu?
  - c. Dengan siapa anda harus melewati birokrasi?
  - d. Pernahkah anda berkomunikasi dengan atasan di luar permasalahan perusahaan?
  - e. Jika ada masalah, apakah anda membicarakannya secara langsung?
  - f. Jika anda bersalah, apakah anda ditegur langsung?
  - g. Apakah anda pernah mendengar percakapan karyawan lain atau atasan yang membicarakan orang lain mengenai kinerja mereka, namun tidak membicarakan secara langsung terhadap karyawan yang bermasalah? (bergosip)?

- h. Apakah anda harus menggunakan bahasa formal jika sedang bekerja?
- i. Apakah anda punya waktu dan tempat khusus untuk berbicara nonformal dengan karyawan lain? Kapan dan dimana?
- j. Dengan atasan? Kapan dan dimana?
- k. Apakah anda punya akses langsung pada atasan tertinggi? Rektor?
- l. Apakah anda media untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran karyawan, misalnya buletin internal, papan pengumuman, dll? Apakah anda pernah berkontribusi menulis? Tentang apa? Apakah ada tanggapan?
- m. Apakah ada milis internal? Apakah anda menggunakannya? Seberapa sering? Biasanya berkomunikasi dengan siapa? Tentang apa? Apakah anda juga menggunakannya untuk membicarakan hal lain di luar pekerjaan?
- n. Apakah anda sering memiliki permasalahan di perusahaan yang tidak bisa anda kemukakan? Tentang apa?
- o. Apakah ada gang atau klik di dalam kantor? Apakah mereka memiliki bahasa tersendiri? Apakah mereka tertutup? Apakah mereka bersatu saat mengemukakan pendapat? Apakah mereka berkuasa?

26. bagaimanakah loyalitas karyawan UNIVERSITAS "X"?

- a. sudah berapa lama anda bekerja di UNIVERSITAS "X"?
- b. Apakah ini pekerjaan pertama anda? Jika tidak? Sebelumnya dimana? Berapa lama? Kenapa pindah?
- c. Apakah anda memang benar-benar berniat ingin bekerja di UNIVERSITAS "X"?
- d. Apa cita-cita anda?
- e. Apakah anda masih ingin mencapai cita-cita anda?
- f. Menurut anda, dengan melihat kemampuan diri, seharusnya anda bergerak di bidang apa?
- g. Apakah pekerjaan anda sekarang sudah sesuai dengan kemampuan anda?

- h. Atau tidak sama sekali? Jika tidak darimana anda belajar menguasai pekerjaan anda? Berapa lama waktu yang anda butuhkan? Apakah anda berusaha belajar di luar jam kantor? Atau hanya memaksimalkan kemampuan anda?
- i. Apa yang membuat anda nyaman bekerja?
- j. Apa yang tidak?
- k. Bagaimana anda mengatasi ketidaknyamanan anda dalam bekerja?
- l. Pernahkah anda mendengar keluhan dari karyawan lain, atau atasan anda mengenai kondisi perusahaan? tentang apa?
- m. Pernahkah anda mendengar karyawan lain ingin keluar dari perusahaan?
- n. Pernahkah anda berpikir untuk berganti profesi?
- o. Pada saat apa atau dalam kondisi bagaimana anda tidak lagi bisa bekerja di perusahaan tertentu?
- p. Apakah anda puas bekerja di UNIVERSITAS "X"? Mengapa?
- q. Pernahkah ada orang lain yang membicarakan hal negatif tentang UNIVERSITAS "X"? Bagaimana reaksi anda?
- r. Apakah anda rela menggunakan dana pribadi untuk kepentingan pekerjaan?
- s. Apakah anda selalu menggunakan atribut yang melambangkan tempat anda bekerja?

27. Bagaimanakah proses birokrasi di UNIVERSITAS "X"?

- a. Apakah ada sosialisasi dan informasi yang jelas tentang proses birokrasi?
- b. apakah anda mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan?
- c. Butuh berapa lama untuk mendapatkan sertifikasi?
- d. Butuh berapa jenjang untuk mengurus hal tersebut?
- e. Jika pihak yang bertanggungjawab berhalangan hadir, adakah kekecualian (penggantian tanda tangan) untuk mengurus hal-hal yang membutuhkan birokrasi?

28. bagaimanakah proses koordinasi di UNIVERSITAS "X"?

- a. menurut anda apakah di UNIVERSITAS "X" terlalu banyak 'pemimpin'?
- b. apakah anda pernah mengalami kesulitan berkoordinasi? Dalam hal apa? Lalu bagaimana anda mengatasinya?
- c. Menurut anda apa yang seharusnya disediakan UNIVERSITAS "X" untuk mempermudah jalur koordinasi?
- d. Jika anda diharuskan memimpin senior, dan ternyata beliau tidak berkoordinasi dengan baik, apa yang anda lakukan?
- e. Apakah anda sering menerima perintah yang melewati atasan diatas anda secara langsung? Misalnya ketua biro, atau rektor secara langsung memberi perintah pada anda? Dalam hal apa? Lalu hasil kerja dilaporkan kepada siapa? Apakah anda membicarakan hal tersebut pada atasan langsung anda? Dan apa komentar dia? Jika dia melarang bagaimana solusi anda?

29. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan di UNIVERSITAS "X"?

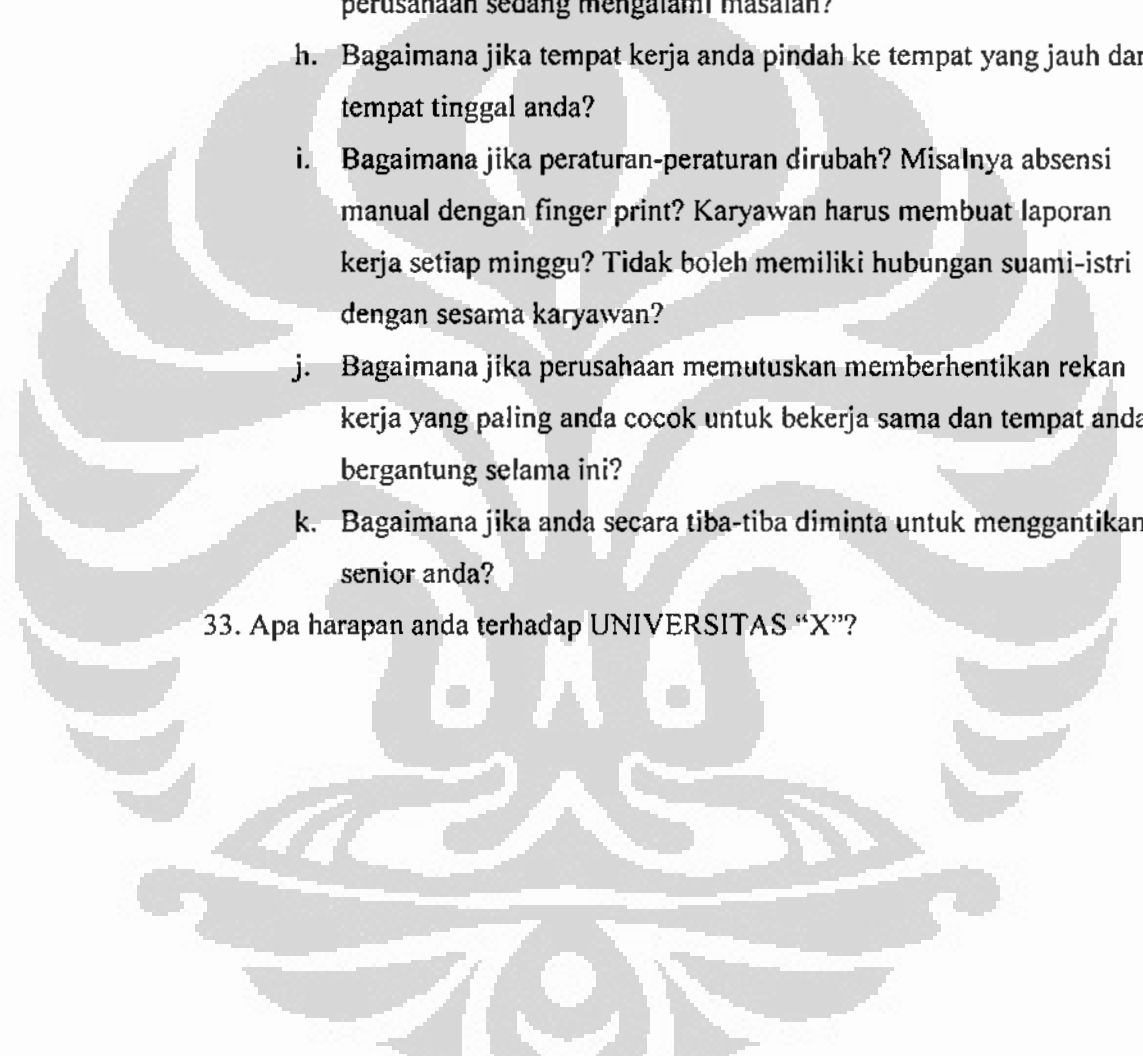
- a. rapat apa yang biasa anda datangi?
- b. Apakah di tiap rapat anda memberikan pendapat? Dimintai pendapat?
- c. Apakah pendapat anda pernah disepakati menjadi keputusan bersama?
- d. Apakah anda pernah terlibat dalam pengambilan keputusan, dalam hal apa?
- e. Jika ada masalah atau tidak sesuai, apakah keputusan bisa ditinjau ulang? Seingat anda berapa kali hal tersebut terjadi
- f. Apakah banyak keputusan yang anda tidak terlibat di dalamnya?
- g. Jika pendapat anda ditentang senior padahal apa yang anda kemukakan adalah benar, apa yang anda lakukan?

30. Apakah anda pernah bekerja dalam team work

- a. tim apa?
- b. Bagian apa?
- c. Siapa yang biasanya memimpin?

- d. Bagaimana pola kerja pemimpin anda?
  - e. Bagaimana pola pembagian kerja? Apakah disesuaikan kemampuan? Apakah anda diberikan keleluasaan memilih hal baru? Apakah anda bisa menolak yang tidak bisa anda lakukan?
  - f. Apakah anda berhak berpendapat? Apakah diterima?
  - g. Apakah anda pernah protes? Apakah didengarkan?
  - h. Apakah anda pernah ditegur karena kelalaian? Berupa apa sangsinya?
  - i. Apakah diharuskan membuat laporan kerja?
  - j. Pernahkah anda memimpin? Jika pernah bagaimana feedback yang diberikan anak buah anda? Jika belum mengapa?
  - k. Saat ini anda bekerja pada bagian apa?
  - l. Apakah anda merasa adil dalam pembagian kerja?
  - m. Apakah anda sering mendapatkan 'proyek bersama'?
  - n. Dengan siapa anda memilih bekerja sama? Mengapa?
  - o. Dengan siapa anda tidak memilih bekerja sama? Mengapa?
  - p. Apakah anda lebih menyukai bekerja secara individu? Mengapa?
  - q. Pernahkah anda mengalami kesulitan bekerja dalam kelompok? Apakah itu sering terjadi dalam kegiatan anda sehari-hari?
31. Dalam jangka waktu dua tahun, apakah UNIVERSITAS "X" pernah melakukan perubahan sistem?
- a. apakah anda terlibat dalam perumusan perubahan tersebut?
  - b. Jika tidak bagaimana anda menghadapinya? Mengapa?
32. Apakah anda tipe individu yang spontan atau memiliki rencana yang terperinci?
- a. jika ada hal yang tidak sesuai rencana, apakah anda memiliki rencana lain, atau bersikap spontan menghadapinya?
  - b. Jika semua tidak sesuai dengan harapan, apakah anda memilih menghadapi dan mencari solusi, atau mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan cita-cita anda?
  - c. Bagaimana jika partner kerja anda dirubah setiap setahun sekali?



- 
- d. Bagaimana jika bagian tempat anda bekerja dirubah setiap beberapa periode?
  - e. Bagaimana jika atasan anda diganti dengan orang yang sama sekali tidak anda kenal?
  - f. Bagaimana jika jam kerja anda dirubah lebih panjang? Masuk lebih pagi untuk pengajian wajib hadir?
  - g. Bagaimana jika untuk sementara gaji anda dikurangi karena perusahaan sedang mengalami masalah?
  - h. Bagaimana jika tempat kerja anda pindah ke tempat yang jauh dari tempat tinggal anda?
  - i. Bagaimana jika peraturan-peraturan dirubah? Misalnya absensi manual dengan finger print? Karyawan harus membuat laporan kerja setiap minggu? Tidak boleh memiliki hubungan suami-istri dengan sesama karyawan?
  - j. Bagaimana jika perusahaan memutuskan memberhentikan rekan kerja yang paling anda cocok untuk bekerja sama dan tempat anda bergantung selama ini?
  - k. Bagaimana jika anda secara tiba-tiba diminta untuk menggantikan senior anda?

33. Apa harapan anda terhadap UNIVERSITAS "X"?

## PEDOMAN WAWANCARA

### C. Ka. Prodi, Ka. Bagian, Dosen Tetap, dan Staf (2 orang)

1. Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?
2. a. Jika mengetahui,
  - Darimana anda mengetahui? Sejauh mana anda memahami visi misi tersebut?
  - Bisakah anda memberikan komentar terhadap visi dan misi tersebut?
  - Apakah visi dan misi sesuai dengan perspektif anda terhadap perusahaan ini,  
misalnya karena UNIVERSITAS "X" adalah lembaga edukasi yang islami, apakah sesuai dengan perspektif anda sebelumnya tentang lembaga edukasi yang islami?
  - Apakah visi dan misi itu sesuai dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?
- b. Jika tidak, apakah memang tidak diberikan akses, atau anda lupa, atau anda tidak menganggap penting, atau anda menganggap hal tersebut bukan tanggung jawab anda?
3. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi perusahaan?
4. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya memahami visi dan misi perusahaan?
5. Apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya melaksanakan visi dan misi perusahaan?
6. Sebagai staff, menurut anda apa implementasi nyata dari visi misi tersebut dalam aktivitas anda bekerja sehari-hari?
7. Sebagai staff, menurut anda dimanakah letak tanggung jawab anda terhadap visi misi tersebut?

8. Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka pendek?
  - a. Jika mengetahui, Darimana anda mendapatkan informasi tersebut?  
Apa implementasi nyata dalam aktivitas anda sehari-hari untuk mendukung perusahaan mencapainya?
  - b. Jika tidak, apakah anda sebaiknya mengetahui? Mengapa?
9. Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka panjang?
  - a. Jika mengetahui, Darimana anda mendapatkan informasi tersebut?  
Apa implementasi nyata dalam aktivitas anda sehari-hari untuk mendukung perusahaan mencapainya?
  - b. Jika tidak, apakah anda sebaiknya mengetahui? Mengapa?
10. Apakah anda mengetahui posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas di jakarta?
  - a. Jika mengetahui, darimana anda mendapatkannya?
  - b. Jika tidak, apakah hal tersebut tidak ada pengaruhnya terhadap motivasi bekerja anda?
11. menurut anda apa kelebihan dan kekurangan perusahaan anda sebagai lembaga edukasi profesional?
12. Apakah anda pernah melakukan perbandingan secara komprehensif dengan perusahaan lain? Misalnya mengenai penanganan sumber daya manusia, program kerja, dll?
13. Apakah anda mengetahui strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan?
  - a. jika mengetahui, apa saja yang bisa dilakukan sebagai staff untuk mendukung strategi tersebut?
  - b. Jika tidak, apa anda tidak mendapat akses, apakah anda ingin tau? Bagaimana strategi yang paling tepat menurut anda?
14. Apakah anda tau prestasi apa saja yang telah dicapai UNIVERSITAS "X"?
  - a. Jika mengetahui, apakah anda bangga? Apakah anda ingin menambah prestasi melalui pekerjaan atau keahlian anda?
  - b. Jika tidak tahu, apakah hal tersebut tidak penting? Tidak mempengaruhi pekerjaan? Atau apa?

15. Apakah anda tahu apa saja hak dan kewajiban anda sebagai karyawan?

16. bisakah anda menceritakan pengalaman anda mengenai fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

- a. Infrastruktur (gedung, ruangan, jendela, kamar mandi, listrik, air)
- b. administrasi
- c. teknologi
- d. kesehatan
- e. dll

17. bisakah anda menceritakan dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

- a. Misalnya dalam hal pelatihan, kesempatan belajar (kuliah), berkaitan dengan jam kerja dan beban pekerjaan?
- b. Jika anda sakit?
- c. Jika anda terlambat?
- d. Jika anda tidak memenuhi target pekerjaan?
- e. Jika anda mengalami masalah dalam bekerja?
- f. Apakah ada kejelasan jenjang karir?
- g. (untuk karyawan perempuan) adakah toleransi yang diberikan dalam hal berbusana? Proses hamil dan melahirkan? Dinas luar kota?
- h. (untuk karyawan perempuan) adakah hambatan dalam jenjang karir?
- i. Menjalankan ibadah?

18. Bagaimana dengan sistem reward di UNIVERSITAS "X"?

---

19. Tahukah anda nilai-nilai dan norma-norma apa saja yang ditanamkan UNIVERSITAS "X" pada karyawannya?

20. Apa yang bisa anda terapkan?

21. Apa yang tidak atau belum bisa anda terapkan? Mengapa?

22. Apakah yang lain juga melakukan?

23. Apakah ada sangsi, jika tidak dilakukan?
24. siapa yang memberikan?
25. Apakah ada evaluasi?
26. apakah itu efektif?
27. apakah anda punya nilai dan norma tersendiri dalam bekerja?
- nilai apa yang anda anut?
  - Apakah yang tidak mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?
  - Apakah yang lain tahu? Bagaimana mereka menanggapi? Apakah mereka meniru?
  - Apakah anda sering berkompromi terhadap nilai-nilai dan norma-norma perusahaan yang tidak sesuai dengan nilai dan norma yang anda anut?
28. Apakah anda sering mengamati kebiasaan bertingkah laku karyawan UNIVERSITAS "X"?
- Apakah menjadi kebiasaan bersama?
  - Apakah menurut anda itu positif/negatif? Mengapa?
  - Apakah yang membuat hal tersebut menjadi kebiasaan?
29. Bagaimana proses kedisiplinan di kantor?
- apakah anda sering terlambat? Berapa hari dalam 26 hari kerja, anda terlambat? Apakah yang sering menjadi alasan anda terlambat?
  - Apakah ada sangsi? Apakah efektif mengurangi keterlambatan anda?
  - Apakah anda punya program kerja tetap? Apakah ada evaluasi secara kontinyu?
  - Apakah anda sering bekerja lembur?
  - Apakah anda pernah membawa pekerjaan ke rumah?
  - Apakah anda pernah ditegur karena belum menyelesaikan pekerjaan?
  - Apakah anda pernah melakukan pekerjaan selain pekerjaan wajib anda? Apakah itu untuk perusahaan? Karyawan lain? Atau pribadi?

- h. Apakah itu dilakukan sesudah pekerjaan wajib atau bersamaan?  
Pada jam kantor atau di luar kantor?
  - i. Pernahkah anda menyelesaikan tugas dan tanggung jawab orang lain, karena mereka tidak mampu menyelesaikannya? Seberapa sering? Apakah anda menikmatinya? Atau jika boleh tidak ingin menyelesaikannya?
  - j. Apakah anda sering meminta tambahan pekerjaan, karena pekerjaan anda terlalu ringan atau terlalu sedikit?
  - k. Apakah anda pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?
  - l. Apakah anda melakukan penghematan terhadap pemakaian fasilitas kantor?
  - m. Apakah anda pernah memiliki ide atau bahkan sudah melaksanakan program kerja, sistem, riset atau apapun yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan?
  - n. Apakah anda pernah melanggar peraturan perusahaan? Apakah ada yang tau? Apakah ada sanksi? Siapa yang memberikan?
  - o. Jika ada yang melanggar peraturan apakah anda akan melaporkannya? Meskipun itu atasan anda? Bagaimana caranya? Apakah pernah anda melakukannya? Dalam hal apa?
  - p. Apakah anda disiplin memberikan laporan keuangan untuk dana yang dikeluarkan perusahaan?
  - q. Apakah anda mengatur dan selalu merapikan administrasi?
  - r. Apakah anda mengembalikan barang pada tempatnya?
  - s. Apakah anda ikut menjaga kebersihan?
  - t. Jika ada yang rusak pada fasilitas perusahaan, apakah anda melapor?
  - u. Apakah di UNIVERSITAS "X" ada jalinan persaudaraan antar karyawan? Apakah itu mempengaruhi efektifitas bekerja?
30. bagaimanakah pola komunikasi di UNIVERSITAS "X"?
- a. apakah anda sering berkomunikasi dengan karyawan lain?
  - b. Dengan atasan anda? Secara langsung? Sewaktu waktu?

- c. Dengan siapa anda harus melewati birokrasi?
- d. Pernahkah anda berkomunikasi dengan atasan di luar permasalahan perusahaan?
- e. Jika ada masalah, apakah anda membicarakannya secara langsung?
- f. Jika anda bersalah, apakah anda ditegur langsung?
- g. Apakah anda pernah mendengar percakapan karyawan lain atau atasan yang membicarakan orang lain mengenai kinerja mereka, namun tidak membicarakan secara langsung terhadap karyawan yang bermasalah? (bergosip)?
- h. Apakah anda harus menggunakan bahasa formal jika sedang bekerja?
- i. Apakah anda punya waktu dan tempat khusus untuk berbicara nonformal dengan karyawan lain? Kapan dan dimana?
- j. Dengan atasan? Kapan dan dimana?
- k. Apakah anda punya akses langsung pada atasan tertinggi? Rektor?
- l. Apakah anda media untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran karyawan, misalnya buletin internal, papan pengumuman, dll? Apakah anda pernah berkontribusi menulis? Tentang apa? Apakah ada tanggapan?
- m. Apakah ada milis internal? Apakah anda menggunakannya? Seberapa sering? Biasanya berkomunikasi dengan siapa? Tentang apa? Apakah anda juga menggunakannya untuk membicarakan hal lain di luar pekerjaan?
- n. Apakah anda sering memiliki permasalahan di perusahaan yang tidak bisa anda kemukakan? Tentang apa?
- o. Apakah ada gang atau klik di dalam kantor? Apakah mereka memiliki bahasa tersendiri? Apakah mereka tertutup? Apakah mereka bersatu saat mengemukakan pendapat? Apakah mereka berkuasa?

31. bagaimanakah loyalitas karyawan UNIVERSITAS "X"?

- a. sudah berapa lama anda bekerja di UNIVERSITAS "X"?

- b. Apakah ini pekerjaan pertama anda? Jika tidak? Sebelumnya dimana? Berapa lama? Kenapa pindah?
- c. Apakah anda memang benar-benar berniat ingin bekerja di UNIVERSITAS "X"?
- d. Apa cita-cita anda?
- e. Apakah anda masih ingin mencapai cita-cita anda?
- f. Menurut anda, dengan melihat kemampuan diri, seharusnya anda bergerak di bidang apa?
- g. Apakah pekerjaan anda sekarang sudah sesuai dengan kemampuan anda?
- h. Atau tidak sama sekali? Jika tidak darimana anda belajar menguasai pekerjaan anda? Berapa lama waktu yang anda butuhkan? Apakah anda berusaha belajar di luar jam kantor? Atau hanya memaksimalkan kemampuan anda?
- i. Apa yang membuat anda nyaman bekerja?
- j. Apa yang tidak?
- k. Bagaimana anda mengatasi ketidaknyamanan anda dalam bekerja?
- l. Pernahkah anda mendengar keluhan dari karyawan lain, atau atasan anda mengenai kondisi perusahaan? tentang apa?
- m. Pernahkah anda mendengar karyawan lain ingin keluar dari perusahaan?
- n. Pernahkah anda berpikir untuk berganti profesi?
- o. Pada saat apa atau dalam kondisi bagaimana anda tidak lagi bisa bekerja di perusahaan tertentu?
- p. Apakah anda puas bekerja di UNIVERSITAS "X"? Mengapa?
- q. Pernahkah ada orang lain yang membicarakan hal negatif tentang UNIVERSITAS "X"? Bagaimana reaksi anda?
- r. Apakah anda rela menggunakan dana pribadi untuk kepentingan pekerjaan?
- s. Apakah anda selalu menggunakan atribut yang melambangkan tempat anda bekerja?



32. Bagaimanakah proses birokrasi di UNIVERSITAS "X"?

- a. Apakah ada sosialisasi dan informasi yang jelas tentang proses birokrasi?
- b. apakah anda mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan?
- c. Butuh berapa lama untuk mendapatkan sertifikasi?
- d. Butuh berapa jenjang untuk mengurus hal tersebut?
- e. Jika pihak yang bertanggungjawab berhalangan hadir, adakah kekecualian (penggantian tanda tangan) untuk mengurus hal-hal yang membutuhkan birokrasi?

33. bagaimanakah proses koordinasi di UNIVERSITAS "X"?

- a. menurut anda apakah di UNIVERSITAS "X" terlalu banyak 'pemimpin'?
- b. apakah anda pernah mengalami kesulitan berkoordinasi? Dalam hal apa? Lalu bagaimana anda mengatasinya?
- c. Menurut anda apa yang seharusnya disediakan UNIVERSITAS "X" untuk mempermudah jalur koordinasi?
- d. Jika anda diharuskan memimpin senior, dan ternyata beliau tidak berkoordinasi dengan baik, apa yang anda lakukan?
- e. Apakah anda sering menerima perintah yang melewati atasan diatas anda secara langsung? Misalnya ketua biro, atau rektor secara langsung memberi perintah pada anda? Dalam hal apa? Lalu hasil kerja dilaporkan kepada siapa? Apakah anda membicarakan hal tersebut pada atasan langsung anda? Dan apa komentar dia? Jika dia melarang bagaimana solusi anda?

34. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan di UNIVERSITAS "X"?

- a. rapat apa yang biasa anda datangi?
- b. Apakah di tiap rapat anda memberikan pendapat? Dimintai pendapat?
- c. Apakah pendapat anda pernah disepakati menjadi keputusan bersama?
- d. Apakah anda pernah terlibat dalam pengambilan keputusan, dalam hal apa?

- e. Jika ada masalah atau tidak sesuai, apakah keputusan bisa ditinjau ulang? Seingat anda berapa kali hal tersebut terjadi
- f. Apakah banyak keputusan yang anda tidak terlibat di dalamnya?
- g. Jika pendapat anda ditentang senior padahal apa yang anda kemukakan adalah benar, apa yang anda lakukan?

35. Apakah anda pernah bekerja dalam team work

- a. tim apa?
- b. Bagian apa?
- c. Siapa yang biasanya memimpin?
- d. Bagaimana pola kerja pemimpin anda?
- e. Bagaimana pola pembagian kerja? Apakah disesuaikan kemampuan? Apakah anda diberikan keleluasaan memilih hal baru? Apakah anda bisa menolak yang tidak bisa anda lakukan?
- f. Apakah anda berhak berpendapat? Apakah diterima?
- g. Apakah anda pernah protes? Apakah didengarkan?
- h. Apakah anda pernah ditegur karena kelalaian? Berupa apa sangsinya?
- i. Apakah diharuskan membuat laporan kerja?
- j. Pernahkah anda memimpin? Jika pernah bagaimana feedback yang diberikan anak buah anda? Jika belum mengapa?
- k. Saat ini anda bekerja pada bagian apa?
- l. Apakah anda merasa adil dalam pembagian kerja?
- m. Apakah anda sering mendapatkan 'proyek bersama'?
- n. Dengan siapa anda memilih bekerja sama? Mengapa?
- o. Dengan siapa anda tidak memilih bekerja sama? Mengapa?
- p. Apakah anda lebih menyukai bekerja secara individu? Mengapa?
- q. Pernahkah anda mengalami kesulitan bekerja dalam kelompok? Apakah itu sering terjadi dalam kegiatan anda sehari hari?

36. Dalam jangka waktu dua tahun, apakah UNIVERSITAS "X" pernah melakukan perubahan sistem?

- a. apakah anda terlibat dalam perumusan perubahan tersebut?
- b. Jika tidak bagaimana anda menghadapinya? Mengapa?

37. Apakah anda tipe individu yang spontan atau memiliki rencana yang terperinci?

- a. jika ada hal yang tidak sesuai rencana, apakah anda memiliki rencana lain, atau bersikap spontan menghadapinya?
- b. Jika semua tidak sesuai dengan harapan, apakah anda memilih menghadapi dan mencari solusi, atau mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan cita-cita anda?
- c. Bagaimana jika partner kerja anda dirubah setiap setahun sekali?
- d. Bagaimana jika bagian tempat anda bekerja dirubah setiap beberapa periode?
- e. Bagaimana jika atasan anda diganti dengan orang yang sama sekali tidak anda kenal?
- f. Bagaimana jika jam kerja anda dirubah lebih panjang? Masuk lebih pagi untuk pengajian wajib hadir?
- g. Bagaimana jika untuk sementara gaji anda dikurangi karena perusahaan sedang mengalami masalah?
- h. Bagaimana jika tempat kerja anda pindah ke tempat yang jauh dari tempat tinggal anda?
- i. Bagaimana jika peraturan-peraturan dirubah? Misalnya absensi manual dengan finger print? Karyawan harus membuat laporan kerja setiap minggu? Tidak boleh memiliki hubungan suami-istri dengan sesama karyawan?
- j. Bagaimana jika perusahaan memutuskan memberhentikan rekan kerja yang paling anda cocok untuk bekerja sama dan tempat anda bergantung selama ini?
- k. Bagaimana jika anda secara tiba-tiba diminta untuk menggantikan senior anda?

38. Apa harapan anda terhadap UNIVERSITAS "X"?



**Lampiran 4**

**Hasil Wawancara dengan Rektor**

## REKTOR

- T : kenapa bapak memilih visi UNIVERSITAS "X" sebagai Universitas Swasta Terbaik se Asia?
- J : kalau visi itu artinya kan jangkauan jauh ke depan, jadi kita mendirikan ini bukan untuk asal ada saja, jadi kita terus berusaha ikhtihar, salah satu budaya kita untuk menjadi yang terbaik, tapi yang terbaik dalam arti bukan saja cerdas secara kognitif, tapi juga mempunyai nilai-nilai atau aspek-aspek *character building*. Dan cara hidup atau pola kerja nanti SDM kita yang bisa berjiwa *entrepreneurship*. Itulah yang kemudian menjadi visi misi yang telah kita gambarkan dalam tiga tadi: *quality education, value, equity*. Jadi, nilai-nilai *value system, educational system*-nya ingin *excellent*. *Value system*-nya ingin adil, nah *equity*, cara kita mengelola universitas ini dan membimbing mahasiswa kita berdasarkan kaedah-kaedah berbasis *entrepreneur*. Nah itu semua yang kita tuangkan dalam bentuk visi yang jauh ke depan, dan misi bagaimana itu dicapai dari tahap-tahap yang sudah kita rencanakan.
- T : mengapa titik berat UNIVERSITAS "X" itu terletak pada SDM, IPTEK, dan kerjasama?
- J : pendidikan sendiri memang untuk melahirkan SDM yang berkualitas, dan kita berada di era ekonomi berbasis pengetahuan, globalisasi dan sebagainya. Maka, penguasaan IPTEK itu mau tidak mau. Negara yang SDM-nya tidak menguasai IPTEK pasti akan susah berkembang. Jadi, bisa kita bandingkan misalnya Korea, yang berbasis IPTEK meskipun tidak mempunyai sumber daya alam. Dulu sama dengan negara-negara di Afrika, tapi ya di negara-negara yang mempunyai sumber daya alam tapi tidak mempunyai IPTEK akan terlampaui dengan cepat oleh negara-negara seperti Korea, Jepang, Thailand. Dan negara-negara yang hanya mengandalkan sumber daya alam saja tanpa memperkuat SDM dan IPTEK-nya ini akan ketinggalan. Nah kerjasama kenapa? Karena di dalam globalisasi dunia itu makin mendarat sehingga tidak ada lagi sekat-sekat, apalagi dengan kemajuan teknologi informasi. Sehingga dengan demikian, kerjasama atau *networking* itu sangat penting sekali, tidak mungkin ada satu negara atau satu SDM yang bisa berkembang tanpa dia bekerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dengan bidangnya. Nah khusus untuk universitas kita, kita perlu menjalin sinergi berdasarkan yang kita sebut *triple helix* bukan saja bekerjasama dengan dunia akademis, tapi juga bekerjasama dengan dunia industri dan dengan dunia pemerintahan yang memberikan peraturan-peraturan dan insentif-insentif. Nah semua itu kita sebut kerjasama *triple helix*: akademisi, industri dan pemerintah. Kalau dia bekerjasama, maka SDM yang menguasai IPTEK ini bisa berkembang dengan lebih pesat.
- T : lalu, harapan bapak sendiri tentang pencapaian sasaran utama yang telah bapak utarakan?
- J : bukan harapan, itu rencana. Rencananya ya kita bikin bertahap, melalui forum-forum dan tahapan-tahapan yang sudah kita rencanakan. Nah, karena sasaran-sasaran itu dilihat dari segi manajemen modern merupakan *knowledge* yang tersebar, baik yang tersebar di antara anggota civitas akademika, antara karyawan, juga di luar universitas kita. Karena itu, informasi atau *knowledge* itu perlu kita kelola dengan forum yang kita sebut *knowledge management forum*. Itulah informasi dan *knowledge* yang bisa membawa kita kepada sasaran-sasaran tadi, kita himpun, dibicarakan dan direncanakan. Lalu dibuat *standard operational procedure* untuk mencapai sasaran itu. Nah sasaran itu kan ada *benchmark*-nya, nah *benchmark* itulah nanti kita kerjasama misalnya dengan ITB, dengan LIPI supaya proses itu bisa dipercepat. Kalo kita bisnis *as usual, alon-alon* nanti kita tidak tercapai. Karena itu *knowledge management forum* yang kita adakan itu sangat berguna untuk mencapai sasaran-sasaran, disitulah dihimpun pemikiran-pemikiran. Misalnya, sasaran pertama akreditasi kita ingin minimal B, selalu upayakan dapet A, *kan knowledge* ada, ada di pak Sardi, pengalaman dia di UI. Kemudian Ibu Dina, Pak Harsono ada di tempat-tempat lain, nah *Insya Allah* mudah-mudahan kita akan bisa mencapai akreditasi dan terus kita mau ISO, *the best fifteen university*, kita butuh jaminan mutu, itu ada tahap-tahapnya, tapi semua perencanaan itu bisa dinilai baik kalau kita buat rencananya kita bakukan, dan kita laksanakan sesuai rencana, tertulis, nah itulah yang dinilai oleh ISO supaya apa yang kita rencanakan dan apa yang kita buat, buku-bukunya ini. nah klo nanti ini hanya dibikin begini terus tidak dilaksanakan, itu kita mubazir, aahh.. ini yang kita buat ini kita harus laksanakan. Dan ada bukti kita melaksanakannya di *recording* catatan-catatannya. Misalnya kita sebut apa, keuangan, kita bikin nih peraturan.. naahh kita laksanakan gak? Nah saat dilaksanakan tercatat gak, sesuai gak dengan prosedur ini, ada buktinya gak? *Monitoring*-nya gimana? Nah ini jadi bedanya itu yang dengan organisasi-organisasi yang tidak mementingkan azas atau kaidah

manajemen modern. Misalnya kita bikin SOP, disini ketentuan keuangan mahasiswa, sistem ??? kita laksanakan gak?? Ada gak yang memonitor? Bagaimana kita tahu bahwa proyek ini sudah dilaksanakan, nah nanti oleh para pemeriksa itu dia akan cek.

T : lalu bagaimana sebagai institusi, untuk mencapai itu kira-kira bagaimana?  
J : ya kira-kira kan saya uda bikin itu. Itulah yang harus kita capai, tahun 2010 apa? 2011? 2012 apa? Nah setelah itu kita evaluasi, berhasil gak kita mencapai sasaran itu, kalo tidak kita lihat *feedback*-nya apa yang membuat tidak berhasil, jadi selalu terukur. Nah yang penting itu terukur, jangan di wacanakan, banyak orang bikin rencana itu tidak terukur dan tidak tahu cara mencapai-nya. Nah tidak semua bisa dicapai mungkin. Mungkin perlu ada penyederhanaan Universitas "X" an di tengah jalan nanti karena dinamis, dan itu tergantung dari lingkungan yang mempengaruhi-nya juga. Misalnya kita mau mencapai 800 mahasiswa, tiba-tiba ada krisis, nah itu kan mempengaruhi, mungkin kita sesuaikan lagi. Itu satu planning yang selain sistematis dia juga realistis, dan bersifat dinamis, oleh karena itu kita harus monitor terus. Nah kita menyediakan forum untuk monitor itu dan dapunya itu di pak Harsono di LP5M sebagai dapur untuk menggodok, yang ke-enam masing-masing wakil rektor fokus pada bidangnya masing-masing. Nah yang memonitor semua ini, dan yang menyatukannya itu LP5M itu, karena dia penelitian, pengajaran dan pengabdian masyarakat.

T : terakhir pak, harapan bapak untuk UNIVERSITAS "X" ke depan?  
J : harapan saya, kita menjadi institusi yang disegani bukan saja karena mutunya, pendidikan tetapi juga alumni-alumninya berkarakter dan cara *management* dan budaya kerja kita yang transparan, *accountability*. Berkarakter yang menjadi syiar. Kita tidak mempunyai simbol-simbol Islam secara simbolik, tetapi secara *inherent*. Jadi, manusia-manusia, budaya yang kita kembangkan disini menjadi syiar Islam. Tapi kita gak sebut tuh, universitas Islam, lambangnya pake mesjid, itu bukan menjadi fokus kita, kita lebih kepada *content*-nya. Itu *inherent* namanya, menyatu sama diri SDM yang kita bina, oleh karena itu SDM-nya IPTEK dan IMTAQ, nah itulah 7 elemen dasar, dua diantaranya *skill building*, dan yang lainnya itu *character building* termasuk IMTAQ itu. Seimbang, jadi SDM yang mementingkan IPTEK, IMTAQ dan kerjasama.



**Lampiran 5**

**Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor**

## Wakil Rektor

- J :ya visi ini kalo sejak dari awal ,waktu pengusulan pendirian UNIVERSITAS "X", terus ini siapa yang merumuskan ya ini tim pendiri ,tim pendiri dari UNIVERSITAS "X",
- T :siapa saja yang ikut terlibat?  
J :ya itu anggota tim semua itu.
- T :terdiri dari siapa aja ya pak misalnya?  
J :yang ada yang sekarang, tim pendirinya itu ya ketua nya pak Sophian, terus pak Mumi Jamal, saya Muchsin Lubis, pak Zulham, terus pak Zirman dan dulu ada satu lagi namanya pak Hasyim.
- T :lalu apa si pak mendasari viv tersebut?  
J :yang mendasari yang pertama ya kita ingin apa namanya itu, memberikan kesejahteraan yang dalam arti ini ya umat islam,
- T :lalu sebenarnya visi ini sesuai nggak pak dengan visi anda bekerja?  
J :ya sesuai dong, memang tujuannya kan sampai dengan menuju ke visi
- T :visi ini mutlak atau dinamis pak?  
J :ini dinamis keliatannya, masalahnya begini, pertama kali itu dulu Asia Tenggara salah satu terbaik di Asia Tenggara, sekarang diperlunak jadi salah satu Universitas terbaik tingkat internasional, gitu kan? ini kan scopenya lebih kecil,
- T :lalu bapak sendiri mengimplementasikannya dalam program kerja bapak?  
J :ya itu kan kalo disini kan di wujudkan dalam progam kerja, nah program kerja nya itu jelas dia belum..... ..dengan tugas-tugas dari masing-masing unit kerja. ya kalo saya sendiri ya tentu karena wakil rektor ilukan membicarakan administrasi keuangan dan apa namanya itu, dan SDM. ya jelas mengacu kesana
- T :kalo dari evaluasi pribadi gimana?tentang program kerja bapak?  
J :ya itu sih tiap ini, biasanya tiap akhir taun itu kan ada evaluasi itu,..... ..na itu biasanya langsung meubah program kerja berikutnya gitu.
- T :lalu tiap elemen dari perusahaan ini, seharusnya mengetahui nggak pak tentang visi dan misi ini?  
J :setiap elemen ya mestinya iya, cuman masalahnya keliatannya ini baru level ini aja yang memahami, lebel pimpinan . jadi kalo yang ini, kurang memahami kalo ada satu maksud sebetulnya visi misi termasuk 7 elemen dasar, dan tata terib itu di taruh di tiap ruang. na untuk sosialisasinya, sebetulnya. cuma yang baru jadi itu baru yang elemen dasar sama disiplin, na visi misinya juga harusnya itu.
- T :lalu apa sih pak tujuan UNIVERSITAS "X" dalam jangka pendek dan panjang ini?  
J :ya jangka panjang itu ya tadi, menjadi unversitas yang bertaraf internasional ,yang baik, itu harapannya kan. kalo yang jangka pendek ya meluluskan sarjana sesuai dengan bidangnya yang dapat meningkatkan..... ..manusia.
- T :lalu hal itu di sosialisasikan pada siapa ya pak kalo misalnya disosialisasikan?  
J :bisanya si ke mahasiswa dong, mahasiswa dan dosen terutama, ya itu tetap disampaikan.
- T :lalu bagaimana si pak peta persaingan UNIVERSITAS "X" dengan Universitas di jakarta?  
J :ya kalo melihat daripada dulu, misalnya kalo melihat dari jumlah mahasiswa, ya kita mungkin nggak bisa nge-rangking karena memang isinya beda-beda, jadi nggak bisa kalo mau dibuat rangking secara urut begitu, tapi kalo dilihat dari penerimaan mahasiswa dan dosen, menurut saya kita ya , ada yang Universitas diterimanya cuma 200, 300, na kita kayanya bertahan pada 700 tiap tahun ini, jadi mungkin ya mungkin saya nggak bisa menyebut nomer urut, posisinya, tapi ya keliatan ,masuk Universitas yang posisinya yang bisa naik menurut saya sih.



- T :menurut bapak apakah keunggulan UNIVERSITAS "X" sebagai lembaga pendidikan profesional?  
J :keunggulannya ya yang pertama, kalo tujuan orang tua kesini ya ingin mendidik anak mereka menjadi manusia seorang sarjana yang bisa kompetitif tapi bermoral, jadi makanya kita ingin memberikan pengetahuan, moral dan etik, pada dia. jadi keunggulannya itu menurut saya, jadi kalo Universitas lain itu murni ilmu, tapi kalo kita tidak, na ada islamiknya.
- T :lalu UNIVERSITAS "X" sendiri mengadakan studi banding berkala nggak pak dengan Universitas lain?  
J :ya tetap, dilakukan.
- T :lalu strategi UNIVERSITAS "X" dalam menghadapi persaingan bagaimana pak?  
J :ya kita macem-macam strateginya, misalkan dalam penerimaan mahasiswa ya kita promosinya berbagai jenis kita lakukan, terus kalo untuk apa itu persaingan dalam dosen kita coba untuk meningkatkan kesejahteraannya lebih dari Universitas lain, demikian juga dengan memasukkan dosen-dosen yang qualified, dengan kita kasih insyaallah dengan tunjangan-tunjangan khusus, supaya mereka nggak lari,
- T :strategi ini direalisasikan nggak pak?  
J :ya itu bisa..... bahkan ada buku pedoman merried dan itu sudah jadi sih..
- T :kepada siapa saja pak?  
J :na itu pada dosen dan karyawan lah intinya
- T :strategi ini di ..... sampai di program terkecil mungkin pak?  
J :ya ada yang bisa sampai terkecil, ada yang besar, tergantung dari pemberian merriednya
- T :ada evaluasi untuk itu pak?  
J :ya jelas ada, tiap kali selesai program akan ada evaluasi
- T :prestasi UNIVERSITAS "X" itu apa saja sih pak yang sudah diraih?  
J :ya ada macem-macam sih, ada yang dari sastra uda ada yang ikut di ASEAN, olahraga ya mungkin tingkat nasional itu, tapi mungkin regional mungkin sudah, olahraganya juga terbatas, masih yang jelas kita peroleh itu kan yang di bidang itu tu futsal, yang ya itu yang barangkali ini , terutama ya ini, lulusannya itu kita ada yang diterima dengan baik untuk S2 nya di luar negeri terutama di Malaysia, kalo yang dosennya ya itu sekarang ada yang di Jepang juga yang sedang meraih S2 bahkan akan S3
- T :lalu fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X" pak? mengenai infrastrukturnya mungkin bisa bapak ceritakan sedikit?  
J :lha kita kan gedung baru, yang kita berikan ya ruangan, gedung, kamar mandi, listrik, air ya itu yang diberikan Universitas, jadi ya nggak ada mereka harus bayar,
- T :dari segi administrasi bagaimana pak?  
J :ya itu kan kita lengkapi mereka dengan kartu-kartu, dengan absensi yang baik , supaya mereka nyaman SK yang mereka anukan itu misalnya kenaikan golongan mereka ya kita anukan supaya 3 tahun.
- T :kalo dari segi teknologinya pak?  
J :teknologikan ini kita sediakan komputer, internet, website segala macam itu bandwich nya kita tingkatkan supaya semua mahasiswa pun bisa menggunakan internetnya di sekeliling gedung ini tidak harus keluar ruangan
- T :kesehatannya pak?  
J :na ini kesehatannya kita bar memberikan asuransi kesehatan aja lewat jamsostek ,ini na ini yang mungkin kita lakukan, dan mungkin kalo untk asuransi kesehatan lain ya sedang kita rintis nantinya,

- T :jadi anggap saja UNIVERSITAS "X" masih terus melakukan perbaikan ya pak?  
 J :ya perbaikan itu kan ada juga yang rencana, ada penawar rumah pada para dosen, na ini perbaikan
- T :kira-kira untuk melakukan perbaikan itu nanti akan ada jangka waktunya, gimana gitu?  
 J :ya jelas, tergantung dari siapa dulu,..... ..
- T :lalu dukungan yang diberikan oleh UNIVERSITAS "X" itu misalnya dalam hal pelatihan itu apa ya?misalnya ...  
 J :ya itulah, mereka dapat kalo sanya atas nama Universitas ya gajinya jalan terus tanpa kerja, terus kalo mereka memang sanya tempat kuliahnya di jakarta na mereka diijinkan mengajar tapi tanpa, disamping gaji mereka terima itu dia dapat insentif kuliahnya itu, ya terus mereka selama kuliah itu, jam beban kerjanya itu dianggap penuh.
- T :lalu kalo sakit,dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X" apa?  
 J :ya kalo harus si ya kita kerahkan dukungan mereka sesuai dengan asuransinya, tapi yang memang kadang kadang ada bantuan dari kita, gitu, tida terlalu mengikat ya tetap kita beri perhatian kalo ijin kalo itu sih.
- T :kalo karyawan mungkin banyak karyawan yang datang terlambat , fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X" apa ?supaya nggak telambat lagi..  
 J :sejauh ini kita belum lah kalo ini transportasi ,karena ya kalo sepertinya dia sering terlambat , karena transport kita itu cukup besar, transport yang kita berikan baik pegawai maupun dosen kita paling besar dibanding dengan Universitas manapun terbesar di indonesia, nah kita memang harapan kita supaya mereka rajin, datang tidak terlambat itu supaya makanya diberi transport yang besar. (15.40)
- T :kalo ada pegawai yang tidak memenuhi target pekerjaan kira – kira uni melihat itu ada dukungannya ga pak  
 J :dukungan apa sanksi
- T :kalo ada pegawai yang tidak bias ternyata ada factor – factor yang memang Universitas "X" belum punya atu peraturannya belum ada selama ini bagai mana pak  
 J :ya di liat dibantu pimpinan melihat misalnya tentang pembukuan kita Bantu dengan jurusan akuntansi menyusun yang bias diterapkan di sini nah itu supaya cepet targetnya tercapai
- T :lalu bila ada masalah dama pekerjaan pegawai misalnya dia punya masalah dalam bekerja ada ga sih dukubgan yang diberikan oleh Universitas "X"  
 J :ya paling bimbina dengan sekelompok pekerjaanya dulu, teamnya ya. Nanti kalo..... ya atasanya kalo perlu dipanggil tenaga luar memberi training atau course
- T :terus ada ga si pak kejelasan jenjang karir di Universitas "X"  
 J :sebetulnya si ada misalnya ni, ddalam aturan menetapkan seorang pimpinan ada ketentuan ketentuan misalnya seorang ketua jurusan dia harus mempunyai kepangkatan akademik tertentu haeus mempunyai masa kerja sekian dan harus mempunyai pengalaman didalam mengajar disini demikian juga dengan jenjang karir dekan dia harus pernah menjadi ketua jurusan apa itu wakil rector harus mempunyai jam terbang sekian jadi ada, Cuma untuk yang sekarang ini jenjang tenaga administrasi tida boleh menjabat seorang dosen miasaknya kepala biro kepala bagian atau misalnya sub bagian kepala unit administrasi itu tidak boleh tapi di sini sebagian dojabat dengan dosen karena masih didalam pengembangan untuk seorang karyawan ya
- T :lalu pak untuk karyawan perempuan pa ada gasi dalam hal Berbusana misalnya dia sedang hamil atau melahirkan  
 J :kita disini kan tidak straight betul harus pake jilbab harus pake seragam yang kita punya karena dia ga cocok karena dia hamil ya kita penuh dengan toleransi denga itu si
- T :untuk karyawan perempuan ada ga si jenjang karir untuk mereka  
 J :kalo secara aturan ga ada namun nanti ada pertimbangan kemanusiaan aja nanli yang bias terjadi misalkan seorang perempuan yang sering cuti melahirkan yang akhirnya mengganggu pekerjaan tapi secara tertulis ga ada

- T :kalo dalam ibadah pak dukungan yang diberikan Universitas "X" itu seperti apa pak apakah dikasi waktunya sebentar
- J :enggak , kita toleransinya tinggi bahkan saya katakana terus terang yang jam makan siang kita juga sangat fleksibel
- T :bagai mana kebijakan system reward di Universitas "X" pak
- J : ya seperti yang saya bilang si ada beberapa ketentuan yang ada selai dari penerimaan gaji, jadi misalkan ada kenaikan golongan istimewa, ada kryawan teladan, dosen teladan dalam setahun ya terus ada memberikan..... bagi dosen yang berprestasi, kalo dia mengajar dalam bahasa inggris kalo dia mengajar pake internet demikian juga dengan karyawan yang memperoleh hal yang baru terobosan jadi sebenarnya banyak system reward yang diberikan di sini, nanti kedepan etiap pemberian reward harus ada panitia diirikan oleh rector kapan diberikan sampai dalam penulisan buku, intesif untuk penelitian pengabdian masyarakat akan diberikan
- T :lalu apa saja si pak nilai dan norma norma yang ditanamkan Universitas "X" pada karyawannya
- J :wah ini yang yaaaa, norma norma yang islami lah yang apa lagi kita kan Universitas islam
- T :lalu kalo tidak melakukannya ada sangsi ga pak
- J :ya untuk sekarang ini masi dalam pengembangan tapi untuk kedepannya ada sangsi yang dirumuskan dalam budaya kerjanya Universitas "X"
- T :bisanya kalo ada yang membenkan sanksi itu siapa pak
- J :ya atasan langsung bertahap kalo tingkat perinngatan ya atasannya sp 1 sp 2 tapi kalo sudah sampai tingkat peringatan ya.....
- T :ada evaluasi ga si
- J :ada ada dong
- T :efektif ya
- J :sejauh ini sih yang kita lakukan belum banyak tapi keliatannya jalan
- T :bapak sendiri punya ga nilai dan norma sendiri dalam bekerja
- J :kalo saya si bekerja normanya jujur dan dan membona diri jadi kalo ga bias harus bekerja sama dengan yang lain untuk mencari tau apa yang dikerjakan jadi pantang tidak boleh menyerah
- T :sejauh ini ga yang tidak bapak lakukan karena bertentangan penilaian yang bapak anut
- J :tidak ada
- T :bapak sering mengamati perilaku karyawan di Universitas "X" ga pak yang menjadi kebiasaan bersama mungkin
- J :sering sih tapi tidak tertulis dilaporkan say sudah tau tingkah laku dan watak kebiasaan dari orang – orang jadi saya bias tau kalo dia mau promosi atau mau apa
- T :negative apa positif
- J :ada yang negative, yang positif diambil dong tapi yang negative perlu di jadikan pertimbangan untuk dia berikutnya begitu
- T :apa si pak hal hal yang menjadi kebiasaan pak
- J :yah sebenarnya si rutinitas dan disiplin melaksanakan itu secara bener budaya itukan kebiasaan ga mungkin bias ga bias didatangkan langsung jadi ga bias
- T :menurut bapak nilai nilai kedisiplinan kantor itu seperti apa si pak
- J :ya saya kira kerja dengan bener lah memang bidangnya memang pekerjaannya jadi tidak ngurusin kerjaan orang lain jadi sesuai dengan job description nya
- T :bapak sendiri melakukan secar continue ga melakukan evaluasi
- J :ya tetep sebelum saya melaporkan pimpinan ke atas ya saya melakukan evaluasi dulu untuk laporan keatasan

- T :bapak melakukan inspeksi secara rutin ga pak  
J :rutin tapi tidak terjadwal sering saya liat bahkan kadang kadang langsung terjun ,.....didalam rapat
- T :bapak pernah melakukan reward atau sanksi secara langsung ga pak  
J :eeeeee, kalo di Universitas "X" ini pernah misalnya dalam menentuka dosen kalo saya sudah tau latar belakangnya saya usulkan tidak diterima segala macam itu kalo di Universitas "X" tapi kalo di tempat lain sering
- T :bapak mewajibkan laporan kerja secara berkala pak?  
J :karena kita di bidang pendidikan ya tidak seperti itu, jadi kita tidak laporan yang tertulis langsung itu kita lakukan , karena kita bukan diperusahaan akl autpun nya kan bias langsung keliatan kalo kita kan enggak
- T :Seberapa sering si pak melakukan rapat koordianasi  
J :Melihat keperluan aja kita sebetulnya tidak terlalu luas ini tempat kerjaannya dan tidak terlalu banyak yang harus di koordianasikan antar pegawai dan jumlah pegawainya jadi koordianasi bias langsung di lakukan secara on the spoot langsung kem meja si karyawan jadi tidak harus dalam bentuk rapat rutin
- T :Bapak melakukan komunikasi non formal dengan karyawan  
J :Sering
- T :Dan karyawan memiliki akses langsung kepada bapak  
J :Bias, saya si boleh saja
- T :Bapak pernah membaca bulletin internal pak  
J :Pemah kan banyak akan
- T :Reaksi bapak  
J :Ya positif menurut saya si itukan untuk mengkomunikasikan hal hal yang ada di sini
- T :Bapak menjadi anggota milis internal ga pak  
J :Kalo di Universitas "X" ini pernah juga
- T :Bapak mengguanaknya pak  
J :Ya menggunakan
- T :Dan aktif dalam meresponnya juga ga pak  
J :Ada yang aktif ada yang enggak yah seperti yang di internet misalnya
- T :Bapak sering melakukan acara non formal yang diadakan karyawan pak  
J :Ya kalo ada si ikut saya tapi kal di sini jarang keliatanya
- T :Kalo di % tasiin kira kira berpersen bapak mengenal karyawan bapak  
J :Mungkin kalo sampe kenal nama itu bias 90 % kecuali yang baru baru yang
- T :Kalo bagian baginya pak  
J :Kalo bagian bagiannya hafal 100%
- T :Kalo kondisi pribadinya,  
J :nah itu mungkin 65 % pribadinya masing masing
- T :Bapak pernah memberikan perintah melalui jalu kordinsai ga pak  
J :Sering
- T :Bapak juga aktif di luar perusahaan  
J :Ya aktif ya

- T :Bapak juga mengizinkan karyawan aktif  
J :Ya kalo tidak mengganggu tugas pokok ya boleh saja
- T :Bagai mana jika karyawan menggunakan fasilitas kantor untuk kepenyangan pribadi menurut bapak  
J :Ya itu kurang baik menurut saya sih mesrtinya jangan
- T :Tapi sejauh ini ga apa apa ya pak  
J :Enggaaaa
- T :Lalu apasih prioritas Universitas dalam penanganan sdm pak  
J :Yaa tentunya mencari kriteria yang ditentukan apakah itu karyawan, apakah itu dosen, atau karyawannya untuk bidang apa, yang betul betul right man on right place
- T :Lalu proses penyelesaian konflik menurut bapak seperti apa pak  
J :Konflik itu kan dilakukan secara musyawarah, pertemuan langsung bisa juga begitu atau juga langsung dibicarakan langsung dengan penyebab konflik itu bisa saja
- T :Kalo Kriteria sdm yang ideal menurut bapak seperti apa  
J :Yang sesuai dengan peraturan yang ada di tempat kerja dan kemampuannya sesuai dengan bidang yang dikerjakan
- T :Karakter seperti apa si pak yang bapak tidak suka dalam diri karyawan sehingga mengganggu kinerja perusahaan  
J :Karakter malas, karakter tidak mau bertanya kala dia dikasi tugas tapi tidak bias dikerjakan, jadi tidak suka saya jadi jangan malu bertanyalah
- T :Bagaimana criteria calon pemimpin menurut bapak  
J :Ya pertama kemampuannya , dia harus konsisten,jujur, tablik itu apa ...?komunikatif
- T :Lalu apa sih pak langkah langkah Universitas "X" dalam mencari pemimpin  
J :Tentunya kita mempersiapkan kaderisasi dalam melihat misalnya ini lima tahun kedepan ini kita harus punya apa namanya alih tanggung jawab dari yang tua kegenarasi yang lebih muda nah dari sekarang kita mempersiapkan kaprodi kepala biro dekan sampai kepada rector jadi sudah mulai kita persiapkan
- T :Dari masa kepemimpinan bapak ada feed back dari karyawan ga pak?  
J :Banyak
- T :Biasanya gimana pak disampaikannya  
J :Ada yang tertulis ada juga yang disampaikan rapat dalam pertemuan, ada dari dekan dan dari pemimpin mereka , macem macem
- T :Waktu itu tanggapannya positif apa negative pak  
J :Kebanyakan waktu itu usul dalam perbaikan
- T :Jadi positif ya pak  
J :Iya positif
- T :Trus reaksi bapak gimana  
J :Ya bagi saya sih ga masalah  
....apa enggak itu tetap lagi kalo memang bisa dilakukan kalo memang baik itu bisa direspon dengan baik
- T :Banyak ga sih pak karyawan yang memutuskan untuk meniggalkan UNIVERSITAS "X" untuk risain begitu?  
J :Kalau dilihat persentasi saya kira kecil kalau setau saya yang resmi itu yang udah diletap yang tetap itu baru pegawe yang menurut saya ada tiga eh dua ya,haa dosen dari yang udah jadi tetap kemudian berenti yakni ada dua.

- T :Biasanya alasannya apa sich pak?  
 J :Alasannya alasan ini alasannya dia ikut ikutan suami atau tidak ada waktu untuk ini lagi tapi untuk yang karyawan kelihatannya mungkin pada awal-awalnya kita salah pilih jadi dia tidak mantep disini jadi mungkin ada pekerjaan yang menurut dia lebih cocok pada dirinya.
- T :Eeee..lalu...ehee..biasanya bapak merespon tentang hal-hal seperti itu seperti apa?  
 J :Yang mana yang mana?
- T :Jadi misalnya ada dia tu mau ikut keluarga respon bapak tu membiarkan atau seperti apa?  
 J :Yaaa biasanya ditanya dulu ditanya apa memang betul-betul sudah bawa..... ampe lepas haa gitu tapi kalo mang sudah bulet tekadnya ya udah kita lepas.
- T :Berapa lama sich pak bapak menjabat di UNIVERSITAS "X" ini pak?  
 J :Kalo di UNIVERSITAS "X" ini ya dari taun dua ribu, dua ribu sampe sekarang.
- T :Heee...sudah hampir delapan taunan ya pak ya?  
 J :Sembilan taun, Sembilan taun kalo di UNIVERSITAS "X" nya tapi kalo di yayasannya ya sejak dari taun sembilan lapan.
- T :oo...cukup lama berarti pak ya..yang apa sich yang mendasari bapak mau mengemban tugas ini pak?  
 J :Ya sebetulnya sich ingin mengembangkan pendidikan di dalam islam itu karna kelihatannya pendidikan didalam islam itu belum ada yang bisa menyaingi pendidikan di kristen
- T :Eee gitu pak ya?  
 J :Baik dari TK,SMA,,apun Universitasnya jadi harapannya kita ya sekali-sekali muncullah Universitas atau pun sekolah yang unggul pada sekolah islam.
- T :Ini sesuai dengan cita-cita bapak?  
 J :Iya sesuai
- T :Sebenemnya apa sich pak arti kedudukan bapak yang sekarang ini?  
 J :Arti maksudnya
- T :Jadi buat tu bapak seperti apa?  
 J :Ya kalo saya sich ya untuk berjuang untuk itu tadi mewujudkan cita-cita itu tadi menjadi sekolah menjadi instansi yang sekolah yang Universitas yang .....yang ber kualitas itu sehingga di di senangi oleh terutama orang islam jadi seperti kalo sekolah katolik sekolah kristen kan orang islam senang tapi belum ada sekolah islam yang disenangi oleh orang katolik sama orang islam ini sesungguhnya tantangannya untuk kita.
- T :Kalo arti sebuah jabatan buat bapak sendiri apa pak kedudukan yang bapak ?  
 J :Kalau saya sich jabatan itu tidak terlalu penting yang penting itu hasil pekerjaannya yang menunjang eeee cita-cita instansi tujuan institusi .
- T :Arti kekuasaan pak buat bapak apa?  
 J :Kalo bagi saya sich ga bgitu yang paling ga penting itu kekuasaannya kalo bagi saya sich
- T :Kalo loyalitas buat bapak?  
 J :Aaaa itu penting karna loyalitas itu sangat perlu karna untuk mendukung tercapainya tujuan atau pisi misi kalo ga loyal yaa lebih bagus ga usah .
- T :Bapak sudah merasa optimal pak ..... Bapak sendiri dalam bekerja?  
 J :Eeee belum menurut saya belum optimal!
- T :Kenapa pak?  
 J :Karna tim work itu apa sich namanya itu belum satuuu satu nada jadi kepercayaan yang diusung yang dibagi-bagikan kepada jabatan-jabatan yaa itu kelihatannya belum satu belum kompak

satu-satunya apa namanya ini satu gerakan yang dilakukan supaya cepat tercapainya tujuan itu yang sebenarnya.

- T :Lalu bagaimana sih pak proses birokrasi di UNIVERSITAS "X"?
- J :Eee proses birokrasi sebetulnya kita tidak melihat ini yang sebetulnya yang dalam arti kata budaya kerja birokrasi kita sebetulnya menghindari tapi birokrasi di dalam structural itu mau tidak mau memang itu harus di harus di apa namanya sih tu harus di harus ada tetapi untuk melakukan pekerjaan yang birokrasi itu sebenarnya kita.....jadi makanya kita mesti harus formal jadi informal jadi misalkan instruksi atau meminta pekerjaan tidak mesti harus tertulis langsung saja di oper tolong dong bikin ini ini ini terus nanti kita begini langsung aja di anukan itu supaya tidak terjadi birokrasi itu karena ini menghemat waktu juga.
- T :Dan ada sosialisasi ya pak?
- J :Ya jelas itu setiap ada pertemuan ya selalu pimpinan kita nyampaikan ini ya kenapa sih ko mesti harus nunggu diperintah begitu kadang ditelepon ..... jadi tau aja supaya diubah gitu hal-hal seperti itu jadi supaya tidak birokratik
- T :Jadi mudah ya pak untuk mendapat informasi?
- J :Mudah
- T :Ga ada jenjang-jenjang
- J :Tidak terlaluam tidak melihat kalo dalam bidang pekerjaan
- T :Jadi kalo ada pihak yang bertanggung jawab untuk berhalangan hadir bisa ada pergantian?
- J :Bisa atau dilimpahkan apa namanya tu orang lain
- T :Kalo proses kordinasi itu sendiri bagaimana pak?
- J :Proses kordinasi ya sebetulnya kita ada rapat-rapat,rapat-rapat biro,rapat antar biro,rapat pimpinan antar rektor dan rapat dengan dekan dan juga ada rapat senat dan biasanya kordinasi yang ini terutama yang membutuhkan pengambilan keputusan bersama itu kita selalu lakukan
- T :Lalu apalagi sih pak yang disediakan sama UNIVERSITAS "X" untuk lebih mempermudah jalur koedinasii?
- J :Yang jelas sih itu intmet samaaaa apa tu namanya tu website itu jadi kedepan ya mungkin tidak usah ketemu juga langsung pake dianu aja disitu jadi ini kita akan begini begini begini yang lainnya baca yaudah jalan itu mungkin mempercepat proses juga
- T :Lalu jika bapak diharuskan memimpin senior dan ternyata beliau tidak bisa berkordinasi dengan baik apa yang bapak lakukan?
- J :Mamimpin maksudnya apa
- T :Memimpin orang yang lebih diatas bapak tapi ternyata dia beliau tidak mampu berkordinasi dengan baik dengan bapak biasanya apa yang bapak lakukan?
- J :Biasanya diam terus tapi pada umumnya kalo kita bertolak dari pada ketentuan pekerjaan ya siapapun orangnya ya mungkin dia harus ikut dan dia harus mengikutinya walaupun kadang-kadang memang mengalami waktu untuk menyadarkan dia salah satu contoh dalam membuat SAP seorang profesor itu sulit tapi kepersyaratan didalam pelaksanaan perkuliahaan didalam perguruan tinggi tapi kita sediakan ini nya tapi ya mungkin ya nanti kita suruh dampingi seorang dosen muda ya sehingga mstrinya dari dia tapi yang membuat mungkin yang dosen pendampingnya jadi dia.....
- T :Terus mengenai pengambilan keputusan du UNIVERSITAS "X" pak bagaimana prosesnya pak?
- J :Aa itu selalu melalui itu tergantung dari pada level apa dulu keputusannya tapi kalo Universitas ya itu biasanya kalo yang menyangkut hal-hal yang bersifat eeee apa sih namanya itu oooo penentuan peneluan peraturan yang ini anu itu harus di atas senat tapi kalo hanya eeeeeee tingkat fakultas ya dekan saja yang melakukan itu tapi biasanya juga ada juga yang ada tidak sampai senat tetapi hanya rapin Universitas.

- T :Lalu kalo keputusan itu ternyata tidak sesuai bisa di tinjau ulang ga pak?  
J :Ya bisa aja bisa na itu nantikan kita ada bagi dalam evaluasi ada laporan ada permintaan dari bawah kalo ada ya kita revisi.
- T :Jadi kalo ada kebijakan yang mungkin ditentang sama semua karyawan masih bisa ada peluang untuk revisi ya pak ya?  
J :Bisaaaaa aja
- T :Sejauh mana sich pak karyawan memungkinkan untuk ikut dalam perumusan?  
J :Ooo mungkin bukan perumusan ini aa ini istilahnya memberi masukan mamberi masukan tentang kebijakan yang mau diambil tapi kalo perumusan mereka udah punya wakil dibiرو
- T :Jadi level dibiرو yang apa pak yang bisa ikut perumusan ?  
J :Ya itu tergantung dari merumuskan apa dulu ada level kaprodi ada level dosen ada level dibiرو ada level dekan ada level fakultas ada level Universitas
- T :Trus bapak sendiri udah cukup merasa puas ga dengan tim UNIVERSITAS "X" yang sekarang ini?  
J :Yaaaa kalo secara terus terang ya mungkin masih kurang puas ya masih ada apa tu mungkin perbedaan perbedaan didalam pelaksanaan tri darma perguruan tinggi ya kita satu Universitas mestinya kan wujudnya ada dalam bentuk tiga tri darma perguruan tinggi itu tapi ya ternyata ada yang bisa jalan ada yang belum ada yang udah jalan tapi belum sempurna
- T :Kenapa sich pak ko bisa belum sempurna?  
J :Itu tadi karna kurang kekompakan karna memeang mungkin ada ada diantara tim itu yang kurang mengerti jadi p[ro]porcionalismenya kurang ini yang mustinya dia harus ini harus kordinasi harus mau si beri sarab segala macam mungkin itu aja,
- T :dalam jangkan dua tahun pak UNIVERSITAS "X" pernah melakukan perubahan sistem ga pak?  
J :Pernah struktur ya tetap disosialisasikan struktur program kita struktur organisasi kan selalu baru dua kali berubah kayaknya
- T :Dan ke semua karyawan ya pak ya?  
J :Iya ke semua karyawan
- T :Dan UNIVERSITAS "X" sendiri akan terus melakukan perubahan atau ?  
J :Bukan perubahan tapi penyesUniversitas "X"an sesuai dengan tutntutsn untuk mencapai tujuan
- T :Dari bapak sendiri kira-kira ada harapan apa pak untuk UNIVERSITAS "X" pak?  
J :Ya itu ya tercapainya visi misi sehingga betul-betul universitas islam ini menjadi unversitas yang terbaik menjadi pilihan terbaik islam maupun non islam
- T :Secara pribadi ini pak mungkin ada harapan lain gitu?  
J :Kalo secara pribadi kayaknya ga apa ya yaa ga ada lah





**Lampiran 6**

**Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan**

## WAKIL DEKAN

- T : pertanyaan pertama, apakah bapak mengetahui tentang visi dan misi perusahaan  
J : eee, ya saya mengetahui visi dan misi UNIVERSITAS "X"
- T : sejauh mana bapak memahami visi dan misi tersebut  
J : eee, visi tersebut yang saya pahami memiliki tujuan dan arah serta target waktu, dan secara contents, secara isinya ini, eeee, pernah disampaikan oleh pimpinan dalam rapat pimpinan kepada, eeee, apa, kepada kami, ya sehingga kami cukup memahami visi misi tersebut
- T : bisakah  
J : yaaa
- T : oya  
J : heee
- T : bisakah bapak memberikan komentar terhadap visi dan misi tersebut  
J : ya, jadi, eeee, apa, visi dan misi UNIVERSITAS "X" itu menurut saya, memenuhi kaidah-kaidah sebuah, dalam hal ini universitas yang ingin mencapai tujuan menjadi universitas yang terbaik, di, di, lingkungannya, di lingkungan industry perguruan tinggi maupun juga untuk tingkat, eeee, bukan hanya tingkat nasional tapi juga untuk tingkat yang lebih tinggi
- T : apakah visi dan misi sesuai dengan perspektif bapak terhadap perusahaan ini misalnya karena UNIVERSITAS "X" adalah lembaga edukasi yang islami, apakah sesuai dengan perspektif bapak sebelumnya tentang lembaga edukasi yang islami  
J : saya rasa cukup sesuai karena, eeee, penyusunan visi dan misi ini cukup saya ketahui penyusunannya itu mempertimbangkan, eee, antara lain ya jelas-jelas mempertimbangkan posisi universitas ini berada di dalam yayasan Islam, jadi penyusunan visi dan misi ini juga sudah mempertimbangkan, eee, posisi universitas ini dalam, eee, keluarga sebuah yayasan Islam, pendidikan islam
- T : apakah visi dan misi itu sesuai dengan prinsip dan tujuan hidup bapak dalam bekerja  
J : saya rasa banyak sesuai, banyak sesuai, eee, antara lain ya memang ingin menjadi yang terbaik, jadi prinsip saya dalam bekerja juga saya punya prinsip untuk menjalankan tugas atau amanah pekerjaan saya ya sebaik-baiknya gitu
- T : kalo ada yang beberapa yang menurut bapak tidak sesuai, perlu direvisi pak, atau tidak  
J : ya jelas, visi misi itu bukan kartu mati, bukan sesuatu yang tidak bias diubah, bahkan, eee, visi misi ini kan kita bicara, visi bicara ke depan, misi bicara untuk kapan kita perlu ada atau lembaga ini diadakan maka menurut saya kalau ada terjadi perubahan-perubahan di, yang kita lihat di depan, ya kita juga tidak ada masalah, kita ubah, selama tentu prinsip-prinsip dasarnya, eee, untuk menjadi yang terbaik, untuk menjadi lembaga yang dapat memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat, apa itu masyarakat pengguna langsung maupun tidak langsung, ya tentunya itu juga tetap menjadi pertimbangan, menjadi pegangan kita begitu
- T : apakah bapak mewajibkan setiap anak buah bapak untuk mengetahui dan memahaminya  
J : saat ini secara mewajibkan dalam suatu program khusus memang tidak ada, tapi, eee, visi misi universitas ini memang, eee, ada edaran ya dari, bahkan dari universitas ada edaran yaitu yang kita coba sosialisasikan ke lingkungan pekerjaan
- T : apakah bapak mengimplementasikannya dalam program kerja  
J : eee, yaa, jadi, eee, untuk menjadi antara lain yang terbaik dan kemudian menjadi lembaga yang mendukung atau menerapkan nilai-nilai Islam dalam, ee, lembaga, tentunya itu juga masuk ke dalam, ee, implementasi program-program kerja dan bahkan sampai operasionalnya ada di, di dalam, eee, lingkungan kami

- T : ada evaluasinya pak  
 J : evaluasinya dalam bentuk, eee, tentu kita menggunakan alat-alat ukur sudah sampai sejauh mana mereka melakukan hal-hal tersebut begitu dan evaluasi ini juga sebenarnya ada dukungan dari universitas khususnya dari SDM dalam bentuk evaluasi kerja, ee, dari tingkat wakil dekan sampai dosen dan staf, itu tiap semester ada
- T : apakah setiap elemen dari perusahaan tuh seharusnya mengetahui visi dan misi itu  
 J : oh jelas, jelas jadi, eee, semua pihak di dalam, ee, apa, organisasi tentunya harus sangat mengetahui dan sangat memahami agar selanjutnya bisa diterapkan dalam pekerjaan mereka, ini yang-yang mungkin perlu di, diperhatikan adalah visi misi perusahaan ini kan visi misi utama, tapi bagaimana itu bisa di, diturunkan, diuraikan menjadi, eee, menjadi bisa diterapkan di tingkat, katakanlah fungsional, kemudian diturunkan lagi ke tingkat operasional yang, eee, level terbawah di organisasi. Itu mungkin yang menjadi masalah tapi bahwa harus, harus
- T : apakah bapak juga mengetahui tujuan dan sasaran universitas ini dalam jangka pendeknya  
 J : eeee, ya, kebetulan memang universitas beberapa waktu yang lalu juga mengadakan semacam forum dimana kami-kami, eee, sampai level middle management di organisasi itu di, diistilahnya, di, apa, diberi disosialisasikan, di, eeee, mengenai sasaran-sasaran jangka pendek dan jangka panjang universitas
- T : kalo ngasih itu, di dalam bentuk forum apa pak ya  
 J : forum, eeee, bukan forum manajemen, tapi forum, ya forum rapat rektor dengan fakultas, ee, jadi pihak rektorat itu ada jadwal, ada program, eee, rapat dengan masing-masing fakultas nah dalam program itulah, eee, universitas menyampaikan butir-butir tujuan dan sasaran, eee, universitas dalam jangka panjang dan jangka pendeknya, kemudian fakultas merinci lebih lanjut program-program itu ke dalam program fakultas dan program studi
- T : lalu apa yang benar-benar nyata dalam aktivitas bapak sehari-hari, untuk pencapaiannya, ya sasaran jangka pendek itu tadi  
 J : eeee, kita buat rencana, ee, program studi dan fakultas jangka pendek, dan enam hal ini yang sudah kita susun, eee, enam bulanan, jadi enam bulan ke depan, kita sudah susun dan kita sudah sampaikan ke pihak rektor, eee, rencana-rencana enam bulan ke depan dari program studi, yaa, program enam bulan ke depan untuk program studi dan untuk fakultas
- T : apakah bapak juga mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka panjang  
 J : ya, dalam pemberitahuan dan, dan apa, eee, rapat rektorat dengan fakultas itu juga disampaikan, jadi kita, eee, tahu, eeee, jangka panjang, sasaran jangka panjang perusahaan kita juga tahu, dan sasaran jangka panjang universitas itu kita juga rinci ke dalam jangka panjang fakultas dan jangka panjang program studi
- T : kalo dari bapak sendiri, implementasi nyata dari aktivitas bapak sendiri untuk pencapaian tujuan jangka panjang tersebut  
 J : eee, untuk jangka panjang seperti yang sekarang ini kita lakukan adalah tentu kita mengukur sudah sejauh mana pelaksanaan, eee, operasional program studi khususnya dari sudut pandang pihak lain, dalam jangka waktu dekat ini program studi khususnya itu akan diakreditasi, nah itu menurut saya, itu menjadi alat untuk melihat apakah yang selama ini kita lakukan, ee, sudah sesuai pula dengan standard yang dimiliki oleh BAN PT, dalam hal ini lembaga independen, lembaga netral dari luar, nah mereka kita, akreditasi ini, proses ini kami jadikan alat ukur apakah memang selama ini kami sudah jalankan program ini sesuai dengan standard nasional atau belum, nah ini menjadi alat ukur
- T : apakah bapak mengetahui posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas di Jakarta  
 J : Aa, kalau dalam hit, hal ini, aaa, dari sisi detailnya yang kami ketahui adalah dimana fakultas atau program studi yang ada di tempat kami ini, eee, memiliki keunggulan atau perbedaan dibanding fakultas atau program studi yang ada, khususnya di Jakarta, aaa, tapi kebetulan, kami juga pernah mengikuti suatu symposium tingkat nasional jadi bukan hanya di Jakarta tapi secara nasional kurang lebihnya kami mengetahui posisi, eee, perbedaan atau ciri khas dari fakultas atau program studi yang ada di, eee, di fakultas kami

- T : selain dari symposium itu, dari mana lagi bapak dapat informasi itu
- J : eee, oo, ya dari seminar-seminar jadi, eee, apa, kami juga cukup sering mengikuti dan cukup aktif mengikuti seminar atau symposium, ee, program studi, jadi disitu kami juga mencoba bertanya diskusi dengan, ee, wakil-wakil atau peserta dari perguruan tinggi atau fakultas atau program studi lain, ee, apa yang mereka punya dan sebagainya sehingga kita atau kami punya gambaran posisi prodi atau fakultas kami di, di dalam lingkungan bahkan tingkat nasional. Kita punya gambaran di situ
- T : menurut bapak, apa sih kelebihan kekurangan UNIVERSITAS "X" sebagai lembaga edukasi professional
- J : eee, kalau kita bicara professional tentu apa yang kami ketahuia adalah sebuah lembaga yang professional tahu persis mengenai kemampuan, eee, dirinya, tahu persis dimana dia berada dalam lingkungan industri dan tahu persis bagaimana harus mencapai visi misinya. Itu, jadi kalau misalnya dilihat dari situ, kelebihan menurut saya, ya universitas ini cukup mengetahui, eee, harus bagaimana kedepannya, tapi kalau kekurangannya barangkali, ya barangkali kekurangan yang, yang juga sekarang kelihatannya sedang dibenahi adalah kerjasama antar unit internal di dalam universitas ini, mungkin itu, yang kedua, memang, eee, juga keliatan kekurangan yang perlu diperhalikan adalah, eee, pemetaan, nah kalau tadi saya cerita di tingkat fakultas dan prodi kami sudah ada patokan bahwa posisi kami dimana, yang di tingkat universitas ini kelihatannya belum, jadi kita belum punya peta yang jelas nih gitu. Kita berada dimana, pesaing kita sudah kemana, ini yang belum, jadi, eee, lembaga penelitian atau pengembangan di tingkat universitas kan memang di universitas kita ini terpusat, lembaga penelitian dan pengembangan itu kan dipusatkan dalam satu lembaga di tingkat universitas. Nah ini yang belum berperan ke sana menurut saya gitu
- T : apakah bapak pernah melakukan perbandingan secara komprehensif mungkin dengan universitas lain misalnya mengenai penanganan SDMnya atau program kerjanya mungkin
- J : eee, untuk tingkat fakultas dan prodi, eee, melalui seminar dan, eee, symposium, yang telah saya sebutkan tadi itu memang sudah kita lakukan, Jadi kita cukup punya gambaran, eee, perbandingan bahwa apa yang dilakukan oleh pihak fakultas atau program studi lain seperti apa, ya kita juga sudah punya gambaran, dan itu yang, eee, sudah kita coba masukkan ke dalam rencana jangka pendek fakultas dan program studi yang disampaikan ke universitas baru-baru ini kita sudah masukkan
- T : trus, bapak juga apakah bapak mengetahui strategi UNIVERSITAS "X" dalam menghadapi persaingan
- J : emmm, saya nggak tahu persis karena saya memang nggak, nggak terlibat, dan, eeee, apa yang sampai ke kami di tingkat fakultas dan prodi mungkin belum sampai ke dalam, eeee, bahasan atau dalam konsep kerangka strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan tapi strategi kami di fakultas dan prodi, ehmmm, berdasarkan tadi informasi melalui symposium dan seminar ya kami juga menyusul sebagai strategi fakultas dan program studi untuk bisa, eee, menunjukkan dimana perbedaan kami, dimana tentu perbedaan itu dalam, eee, pengertiannya adalah keunggulan, keunggulan kami, yang itu yang kami coba tawarkan kepada, eee, apa, eee, end user kami gitu
- T : kalau misalnya kalau bapak tidak mendapatkan informasi itu, bapak apa karena tidak mendapatkan akses atau, sebenarnya bapak ingin tahu atau enggak sih
- J : eeee, saat ini barangkali yang, eee, menjadi konsentrasi dan itu memang di, diminta atau di, diinginkan oleh tingkat, eee, universitas atau dari pimpinan adalah bahwa fakultas dan program studi ini harus menjadi enterprising, untuk menjadi enterprising, university enterprising faculty atau enterprising program studi, selain itu juga harus menjalankan juga equity dan, eee, apa, satu lagi, equity, enterprising dan expert, expertising. Expertise ini ke, kepakaran yaitu yang kita lakukan. kalau dikatakan itu menjadi strategi mungkin bisa dikatakan itulah strateginya universitas
- T : lalu dari, menurut pendapat bapak sendiri strategi apa sih yang menurutnya bapak paling tepat untuk UNIVERSITAS "X" itu sendiri
- J : eee, yang menurut, eee, saya belum tersosialisasi dengan baik adalah siapa dulu nih pengguna atau, ee, konsumen yang menjadi sasaran kita sesungguhnya, itu dulu jadi menurut saya itu belum terumuskan dengan jelas sampai sekarang. Jadi strategi itu kan disusun untuk kesana, ee, yang sekarang saya liat memang ada strategi seperti yang tadi saya sampaikan ada, eee, liga atau

dalam bahasa Indonesia unggul adil dan ikhtiar ini excellent ya, equity, excellent dan enterprising ini, eee, belum, belum, belum berangkatnya dari siapa yang menjadi target kita gitu, siapa sesungguhnya yang menjadi sasaran layanan atau sasaran penggunaan universitas ini gitu, siapa konsumennya, itu yang belum-belum terumuskan menurut saya gitu. Jadi strateginya pun walaupun sudah ada kok belum diuji, belum dicek kemana ini gitu. Jadi mestinya masih ada kendala sih kalo memang sasaran tembaknya belum jelas, kita kan susah bikin strategi sebenarnya, tapi ini kenyataannya, strateginya sudah ada

T : lalu dari segi prestasi, bapak tahu nggak prestasi apa saja yang telah dicapai UNIVERSITAS "X"  
J : eee, secara universitas ini kan universitas ini kan terdiri atas lembaga-lembaga yang sebenarnya ber, eeee, bisa berjalan secara sendiri-sendiri tapi selama dalam kerangka visi misi universitas. Nah saya melihat keberhasilan universitas ini adalah keberhasilan dari masing-masing lembaga yang ada di dalamnya misalnya, eee, unit-unit kegiatan mahasiswa. Beberapa unit kegiatan mahasiswa ini sudah berhasil berbicara di tingkat eee, apa, ditingkat kompetisi yang menurut saya cukup, eee, cukup tinggi tingkatannya gitu ya misalnya seperti yang saya dengar terakhir hoki, ee, futsal itu bisa juara dua di dalam kompetisi, eeee, liga futsal gitu ya, kemudian hoki sudah masuk ke liga utama dalam, eee, apa, dalam pertandingan hoki di, di Indonesia ini. Yang lainnya, eee, misalnya paduan suara sastra cina, eee, sudah pernah tampil bahkan di depan presiden, waktu presiden, eee, periode Abdurrahman Wahid, ya itu. Jadi saya melihat, eee, prestasi sudah, sudah ada begitu untuk tingkat universitas. Jadi kalau ditanya apakah prestasi, ya prestasi secara itunya sudah ada, kalau dari sisi misalnya program studi kami sudah ada lulusan kami yang bicara di seminar internasional untuk bidang, eee, ilmu yang dia kuasai gitu, dalam hal ini akuntansi syariah. Jadi, eee, saya liat prestasi yang dicapai juga sudah cukup banyak gitu

T : apakah bapak bangga dengan prestasi itu  
J : mmm, jelas, eee, prestasi yang sudah dicapai oleh UNIVERSITAS "X" ini membuat saya sebagai orang yang ada berada di dalam UNIVERSITAS "X" ini tentu bangga gitu ya. Tapi apakah, eee, itu cukup, ya masih jauh dari cukup gitu, kalau bangga ya tentu setiap pencapaian harus kita syukuri kan, harus kita juga, ee, apa, bangga terhadap hal itu

T : apakah bapak ingin menambah prestasi mungkin melalui pekerjaan atau keahlian bapak sendiri  
J : yaa, kalau untuk saya pribadi, target saya sekarang mencoba mendalami, apa yang menjadi ilmu saya di bidang manajemen khususnya manajemen pemasaran, mencoba menggali, eee, kesana. Jadi, apakah nanti dalam bentuk buku atau dalam bentuk pemikiran-pemikiran di bidang itu sudah ada, kalau buku memang sedang coba disusun, yang sedang coba susun, eeee, menyusun manajemen pemasaran syariah dan manajemen syariah. Jadi kelihatannya sudah ada perkembangan kearah sana saya tentunya ingin kalau, ee, penguasaan ilmu di bidang syariah khususnya manajemen ini yang sekarang baru mulai, ee, dan sudah mulai, tapi tahap sangat awal ini bisa dikuasai oleh orang UNIVERSITAS "X", kenapa enggak gitu. Kita menjadi motor disana gitu.

T : bisakah bapak menceritakan mungkin pengalaman mengenai fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X" mengenai, pertama mungkin mengenai infrastrukturnya  
J : infrastruktur yaa, eee, infrastruktur itu kan gedung, gitu ya, ruangan dan sebagainya. Kalau dari sisi infrastruktur fisik gedung, saya merasa puas, gitu ya, sangat puas, bahkan karena, eee, fasilitas untuk proses belajar dan mengajar, proses untuk kegiatan operasional, administrasi, dan sebagainya sangat terpenuhi, ya, dari secara infrastruktur sangat terpenuhi

T : kalau dari administrasinya  
J : eee, dari administrasi barangkali yang perlu ditingkatkan adalah, eee, mekanisme, eee, kerjasama, mekanisme kerjasama dan koordinasi yang perlu ditingkatkan karena, eee, ada banyak, ada beberapa hal yang untuk kegiatan operasional di dalam UNIVERSITAS "X" ini kan ditangani terpusat seperti keuangan, kemudian SDM, di sisi lain banyak, ada yang, yang di, eee, desentralisasi gitu ya, administrasi dari sisi administrasi akademiknya. Nah, akan tetapi semua kegiatan itu karena kita menggunakan ruangan kelas, katakanlah yang boleh dikatakan secara bersama, nah ini banyak hal yang pada kenyataannya, eee, beberapa kali terjadi mungkin, eee, apa, eee, ada friksi, friksi-friksi dalam penggunaan ruang dan sebagainya dan barangkali itu yang perlu dicari jalan keluarnya atau ditingkatkan adalah kordinasinya, gitu, koordinasi dari semua

kegiatan itu yang sebenarnya di dalam kerangka ya kalau universitas apa sih ya kan akademik. Jadi sebenarnya, ee, SDMnya, keuangannya, maupun administrasi akademiknya ini sebenarnya satu kesatuan gitu untuk mendukung berjalannya proses akademik di kampus ini secara ya maksimal lah, gitu, secara optimal

- T : eee, dari teknologinya pak  
J : kalau dari teknologi, mmmm, dari teknologi untuk jaringan yang kabel khususnya untuk internet ini kelihatannya perlu ditingkalkan. Ya kalau kalau untuk yang nirkabel ya hotspot dan wirelessnya malah kelihatannya sudah cukup lumayan tapi kalau yang jaringan kabelnya justru, eee, kelihatannya ini masih ada kelemahan
- T : kalau fasilitas kesehatannya gimana  
J : untuk kesehatan ini kan kita kan bisa lihat dari dua sisi ini pak, kesehatan orang yang memang masih sehat dijaga sehat gitu ya, misalnya ada fasilitas senam dan sebagainya, ini nggak ada, jadi diserahkan masing-masing untuk menjaga kesehatannya. Tapi fasilitas yang sehatnya kemudian sakit untuk dijadikan sehat ya memang ada sih walaupun ini fasilitas poliklinik dari yayasan gitu, memang ada. Tapi fasilitas lain yang secara sistem mendukung kita, kita disini sudah masuk ke dalam program ,eee, semacam asuransi kesehatan tapi ya terus terang kalau saya rasakan asuransi kesehatan yang ada ini, eee, masih jauh kualitasnya yang dari yang kita harapkan begitu. Ya kita menggunakan provider, eee, asuransi jasa kesehatan yang menurut saya kurang sesuai dengan visi misi UNIVERSITAS "X" sendiri gitu yang ingin menjadi universitas terbaik bahkan tingkat regional dan global gitu. Nah ini masih kurang karena kita menggunakan asuransi kesehatan yang menurut saya mungkin murah tapi agak sulit untuk , eee, apa, ya kualitasnya tidak, kurang memadai
- T : kalau mengenai dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X", misalnya, eee, apa yang bapak bisa ceritakan, misalnya dalam hal pelatihan mungkin, kesempatan belajar atau  
J : eee, tentunya saya sendiri pernah mengalami, eee, hal-hal ini ya seperti misalnya pelatihan, ee, saya pernah ke UNAIR mengikuti pelatihan atas biaya universitas kemudian kuliah saya juga saya lanjut ke program S3 juga ada bantuan tapi ya terus terang kalau untuk meningkatkan kualitas menuju ke visi misi UNIVERSITAS "X" masih jauh. Jadi barabkali saya bisa katakan sudah ada tapi masih jauh dari harapan. Ya jadi kalau memang kita mau, mau hasilkan SDM bukan hanya saya dalam hal ini, ee, sebagai apa, eee, tenaga dosen, tapi juga menurut saya semua lapisan, eee, anggota organisasi di UNIVERSITAS "X" ini harus mendapat prioritas yang pernah disampaikan oleh dekan bahwa kita sudah, ee, banyak menghabiskan dana di bidang fisik, nah kita yang perlu untuk softwrenya nih gitu, nah software itu adalah SDM, ini yang menurut gaya mata saya masih sangat kurang
- T : dan ketika bapak sakit, dukungan apa yang diberikan UNIVERSITAS "X"  
J : ketika sakit, eee, ya asuransi tadi, tapi asuransi tadi untuk kasus saya, layanan di sekitar rumah saya, karena itu kan berbasis puskesmas. Memang puskesmas di dekat, yang menjadi rekanan provider asuransi kesehatan ini, ee, puskesmas yang cukup baik sih tapi layanan untuk asuransi saya sore baru dibuka gitu, jadi kalau sakitnya pagi, nunggu sore dulu. Itu yang saya katakan ya masih jauh dari harapan jadi kita perlu perhalikan juga hal ini
- T : kalau bapak terlambat datang atau gimana gitu trus ada nggak dukungan dari UNIVERSITAS "X"  
J : terlambat datang karena keseharan apa karena transportasi
- T : karena transportasi mungkin  
J : nggak ada
- T : nggak ada ya  
J : nggak ada. Jadi ya kalau datang kan misalnya terlambat ya kena penalty karena absennya menjadi terlambat tapi rasanya belum pernah ditanya kenapa terlambat, dan sebagainya, nah itu belum, belum ada
- T : kalau bapak tidak memenuhi target  
J : haah

- T : ada dukungan dari UNIVERSITAS "X" nggak  
 J : mmmm, saat ini belum ya, saat ini belum. Jadi masalah target dan sebagainya
- T : terhadap pekerjaan gitu  
 J : ya jadi tu itu ke masing-masing. Masing-masing ini kalau untuk kami di sini ya tentu kalau yang dosen akan dipantau oleh kaprodinya. Kalau kaprodinya akan dipantau oleh wakil dekan, wakil dekan dipantau oleh dekan, nah dekan akan dipantau oleh rektorat gitu
- T : jika ada masalah dengan pekerjaan  
 J : eeee, pernah ada kasus ya kita selesaikan sendiri begitu
- T : dukungan dari UNIVERSITAS "X" ada nggak  
 J : ee, dukungan mungkin hanya dukungan, dukungan apa ya, dukungan moral barangkali, artinya kalau kita mau menegakkan disiplin kepada dosen ya UNIVERSITAS "X" sih mendukung gitu ya, eee, dukungan dalam bentuk panduan-panduan barangkali ya itu ada, ya itu ada panduan, hanya barangkali, ee, panduan itu sendiri pun, panduan-panduan dari tingkat universitas sendiri pun barangkali sebagai apa, turunan dari visi misi ini memang sudah ada tapi menurut saya belum terlalu disosialisasikan dengan baik, dengan, dengan luas begitu. Jadi, ee, seperti misalnya panduan mengenai ketenagakerjaan di lingkungan UNIVERSITAS "X" ini informasinya hanya sampai dekan, gitu. Jadi diserahkan ke dekan untuk diinformasikan dan sebagainya tapi tidak ada arahan untuk disosialisasikan gitu, jadi mungkin dekan juga merasa sudah dapat yang lain ya ada yang tidak menyampaikan gitu
- T : untuk jenjang karir, ada kejelasan tentang hal itu  
 J : nggak belum
- T : belum ada ya  
 J : belum ada
- T : kalau untuk karyawan perempuan, ada toleransi yang diberikan nggak dalam hal berbusana  
 J : karyawan perempuan toleransi berbusana, eee, maksudnya
- T : misalnya dalam proses hamil dan melahirkan  
 J : o gitu, kalau untuk busana hamil. Kalau untuk itu saya rasa cukup besar ya toleransi yang diberikan bahkan di UNIVERSITAS "X" ini tidak ada kewajiban walaupun universitas yang berada di bawah yayasan pendidikan Islam itu harus jilbab, itu nggak ada, gitu ya, stau saya, gitu ya, jadi tidak ada kesana. Jadi toleransi cukup, nah untuk melahirkan, eee, ada fasilitas cuti, ya ada, kebetulan kaprodi kami di sini kan juga sedang cuti, cuti melahirkan gitu ya, jadi memang ada. Tapi seberapa jauh cuti itu, eee, artinya begini, cuti ini biaya melahirkannya di siapa gitu ya, apakah ada bantuan itu yang saya nggak tau. Apakah selama cuti di bayar penuh termasuk transportnya, atau transportnya hilang. Pengalaman saya kalau di UNIVERSITAS "X" ini sakit justru kita berkurang pemasukannya. Jadi dukungan, artinya kalau orang sakit katakanlah kesejahteraan itu namanya sakit transportnya tetap dibayarkan atau gimana dalam pengertian begini, ya kan dia sakit memang dia tidak datang. Memang aneh kalau di, dikatakan kenapa kok transportnya justru tetap dibayarkan tapi inilah bantuan UNIVERSITAS "X" menurut saya kalau memang, memang, eee, ditanyakan begitu, itu bantuan UNIVERSITAS "X" untuk membantu dia bisa berobat dan sebagainya gitu selain tentu sudah dipotong dari gajinya untuk menggunakan fasilitas, eee, yang tadi ya asuransi kesehatan tadi. Tapi sebelum itu si sebelum ada program ini ya kalau orang sakit justru nggak ada, pemasukannya berkurang
- T : untuk karyawan perempuan juga, ada hambatan nggak dalam jenjang karir mereka  
 J : setau saya sih tidak ada ya, secara sistem tidak ada, ya saya cuma bisa bilang begitu
- T : kalau dalam hal menjalankan ibadah  
 : yak.. mengenai dukungan yang di berikan UNIVERSITAS "X" dalam menjalankan ibadah mungkin?

J : sangat mendukung, jadi kalo untuk ibadah ini, eeemm.. eee, bahkan di..di apa, dijadwal kuliah itu sudah coba di masukkan gitu.. jadwal-jadwal kuliah ini, sebisa mungkin eeee... ketika waktu sholat misalnya itu tidak ada kuliah, jadi pada saat penggantian jadwal disana. Walaupun memang kan jadwal sholat itu sendiri kan bergeser-geser, jadi pada kenyataannya tidak ber.. apa tidak bersih gitu, atrinya begitu azhan kita berhenti gitu memang nggak, tapi sudah kita coba usahakan itu ada.

T : Bagaimana dengan system reward di UNIVERSITAS "X" menurut bapak?

J : eee..sistem reward di UNIVERSITAS "X" menurut eee.. saya, perlu di sempurnakan lagi, dalam arti kata belum terlihat orang yang bekerja sudah lama, dibandingkan dengan yang baru, statusnya yang tetap dosen misalnya , yang tidak tetap, kalo karyawan mungkin ada yang kontrak dan sebagainya, ini belum keliatan, eeee, apa ya karena UNIVERSITAS "X" kan punya visi 3 gitu yaa, equity, entrepreneur, dan eksekutifnya itu, nah harusnya equitynya itu perlu di selaraskan gitu, artinya masih ada kesan,, bukan kesan, masih terjadi orang yang baru bisa mendapatkan, eee... katakanlah honor atau gaji yang tidak terlalu jauh beda dengan yang sudah lama gitu, jadi ini menurut saya motivasi yang baru tentu tinggi, tapi yang lama bisa berkurang gitu, jadi khawatirnya saya menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif gitu, di tambahkan jenjang karir tadi yang belum jelas ya..

T : Tau nggak bapak tentang ada gasih nilai – nilai dan norma – norma yang ditanamkan di UNIVERSITAS "X"? Kalo ada kira – kira nilai – nilai apa saja yang bapak tau?

J : yang selama ini di tanamkan tiga pilar entrepreneur, eeee.. khususnya enterprising University , jadi norma yang di majukan adalah semua unit di lingkungan universitas ini, harus eee,, pertama tentu harus menjalankan tujuh elemen dasar. Tujuh elemen dasar itu tentang kita tawarkan untuk mahasiswa, tapi tentu itu juga berlaku untuk non mahasiswa, untuk seluruh aktifitas Akademika di lingkungan UNIVERSITAS "X", yang ke dua eee... nilainya adalah bahwa, selaku organisasi dari tingkat Universitas sampai tingkat organisasi yang terkecil, harus memikirkan, eee... harus bersikap sebagai lembaga yang entrepreneur, jadi meeee.. menjalankan programnya itu betul-betul mempertimbangkan memang program ini di cari masyarakat, ada yang membelinya, ada yang menggunakannya, operasionalnya tertutup dari sana, dan sebagainya, jadi tidak selalu mengandalkan eee.. apa dukungan dana atau bantuan dana dari tingkat Universitas, jadi masing – masing unit ini diminta untuk berfikir bagaimana supaya masing-masing unit ini bisa menghasilkan program yang juga eee.. bisa me.. me.. menghasilkan dana untuk menutupi biaya operasional program disana, bahkan di.. di buka kemungkinan masing - masing unit ini menghasilkan program untuk menambah kesejahteraan, dari ee.. ,masing-masing lembaga ni, misalnya ee,, laboratorium komputer itu diberi peluang untuk menciptakan program – program pelatihan – pelatihan komuter kepada masyarakat dan sebagainya, nah nanti dari hasilnya itu sebagian bagi hasil dengan Universitas, dan sebagian bisa di manfaatkan untuk menjadi penambah kesejahteraan dari pengelola lab komputer tersebut, demikian juga dengan yang lain

T : Lalu dari nilai – nilai itu apa yang bisa Bapak terapkan?

J : eee.. kalo kami di sini di lingkungan fakultas dan program studi, kami juga mee.. menciptakan atau menyusun membuat program pelatihan, dalam hal ini kami sudah menjalankan pelatihan, eee.. pengisian SPT pajak perorangan maupun badan itu sudah pernah kami jalankan, pesertanya tentu dari luar, kita pada waktu itu kerjasama dengan apa..konsultan pajak ee.. dari luar. Yang sekarang sedang kita jalankan adalah pelatihan bagi peserta yang ingin ikut ujian sertifikasi akuntansi syariah, jadi itu yang sudah kita jalankan, dan kita kembangkan kea rah sana.

T : Apa yang belum, atau mungkin tidak bisa di terapkan dan kenapa hal itu bisa terjadi?

J : eee.... Yang belum adalah masih banyak yaa, tawaran-tawaran untuk atau apa,, masyarakat masih banyak membutuhkan pelatihan - pelatihan di bidang manajemen dan akuntansi, karena kami kan di manajemen dan akuntansi ya di fakultas Ekonomi. Yang belum kita tawarkan antra lain karena memang kita saat ini masih kekurangan orang, khususnya katakanlah kekurangan dosen ya, kekurangan staf dan seperti yang tadi saya sampaikan bahwa untuk masalah SDM ini kan di tangani tepusat oleh Universitas jadi kendala untuk kita berkembang, ya kendala dalam kordinasi tadi, bahwa kordinasi antara SDM, keuangan, maupun akademik ini harus erat, jadi ketika ada program yang ingin kita kembangkan segera kita bisa menambah tenaga dosen, staf dan sebagainya sehingga program tersebut bisa berkembang gitu , nah ini sekarang kalo tadi ditanyakan apa yang menyebabkan itu belum bisa di jalankan, yaitu jadi kita terkendala dengan otoritas eee..



pengadaan staf atau pengadaan SDM di Prodi dan Fakultas untuk mengembangkan program – program baru yang sebenarnya banyak diminta oleh masyarakat gitu.

T : Kalo yang lain apakah yang lain juga melakukan mengenai nilai - nilai dan norma - norma yang Bapak usulkan tadi?

J : Sepengetahuan saya dalam berbagai tingkatannya dilakukan juga oleh Fakultas lain, nah tapi kalo sudah bicaranya Fakultas saya lihat ada kendala lain yaitu kendala ruangan, jadi ketika kita atau kami disini ingin mengembangkan program selain kita terkendala SDM nya, walaupun SDM itu bisa kerjasama dengan pihak luar, seperti yang tadi saya sampaikan untuk pelatihan pengisian SPT ( surat mengenai pajak), dengan rekanan tapi kita terkendala dengan ruangan , jadi kadi kadang - kadang program itu memang menghabiskan satu hari penuh, dan itu bukan hanya satu hari , mungkin bisa satu minggu bahkan sada yang ampai empat bulan, lalo kita bicara Bereward pajak, Bereward Pajak ini program yang banyak di minta oleh masyarakat, kapan kita disini di Fakultas Ekonomi khususnya Akutansi Universitas "X" ini bisa menawarkan hal itu, permintaan sudah banyak, tapi kendalanya adalah ruangan, karena Bereward pajak itu 4 bulan, dari pagi sampai sore dan kita terkendalah oleh ruangan itu aja.

T : Lalu ada sangsi nggak kalo misalnya nilai – nilai itu tidak dilaksanakan atau diterapkan gitu?

J : Mungkin karena Universitas juga menyadari bahwa kekurangan atau tidak terlaksananya hal - hal tersebut karena memang ada kendala di tingkat Universitas juga, jadi sampai saat ini sih belum ada.

T : apakah ada evaluasi?

J : evaluasi.. beberapa saat terakhir ini, beberapa bulan terakhir ini memang D, Jdi sudah ada evaluasi2 yang disusun oleh LP5M ini meliputi tridarma jadi pendidikan penelitian dan pengabdian masyarakat, tapi belum kearah program yang tadi itu menurut saya, hjadi bicara evaluasinya baru ke yang standard tridarma ini pendidikan mahasiswa beberapa tahun pertama dan sebagainya, berapa jumlah yang masuk, berapa jumlah yang keluar dan sebagainya, itu ada evaluasi seperti itu dan jumlah penelitian bahkan sudah ada bantuan dana penelintia dari tingkat Universitas untuk desen, kemudian pengabdian masyarakat, juga sudah mendapat dana untuk pengabdian masyarakat dari tingkat Universitas, untuk yang 3 hal ini sudah ada tapi untuk program yang diluar istilahnya exkul tadi itu kan extakulikuler di luar program rutin kampus yang notabnya adalah mendukung enterprising University ini belum ada evaluasi.

T : kalo evaluasi tadi itu efektif nggak?

J : Dengan adanya evaluasi itu cukup membuat kita menjadi sadar bahwa memang ya kita bisa mengukur sampai segimana kita sudah mengerjakan apa yang seharusnya kita kerjakan, jadi paling nggak tingkat kesadaran itu ada, tapi kalo di katakana evektif perlu di tingkatkan lagi bukan hanya sekedar diberberkan tapi ya seperti yang tadi sudah mungkin anda sampaikan juga, ya mungkin perlu dilihat apaa reward dan punishmenya ini harus sudah mulai disusun, jadi kalo tidak sampai, jadi juga evektif kan kalo kesana, karena belum ada ya mungkin menurut saya belum terlalu evektif , artinya kalo kita belum mencapai itu juga belum di apa apain gitu.

T : Lalu bapak sendiri, apakah bapak mempunyai nilai dan norma sendiri dalam bekerja?

J : eeeemm. Ya jadi saya punya untuk saya pribadi saya punya nilai dan norma dalam bekerja, nilai itu sih bukanya apa-apa saya mencoba menerapkan nilai dan norma yang berfaku di dalam agama islam ya

T : Kalo boleh tau nilai-nilai apa itu pak ?

J : eee.. yang saya juga dari orang tua saya ajarka itu pertama jujur dalam bekerja, eee... apa yang kita lakukan ya kita akui itu yang kita lakukan, bukan kita lakukan jangan kita akui itu kerjaan kita, misalnya gitu kalo untuk bekerja kesana. Kemudian eee.. niali lain yang coba saya terapkan di diri saya, ya saya coba berbuat sebaik yang saya bisa, saya juga bukan jagoan dalam segala hal, tapi ya kalo memang di percaya untuk aapa ya saya coba kerjakan dengan sebaik-baiknya. Norma lain atau nilai lain yang kebetulan di percaya di sini menjadi Wakil Dekan, ya saya mencoba menjadi jembatan lah gitu, ya artinya mencoba menegakan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan gitu, saya nggak..untuk saya sih kebetulan Pak Dekan juga sama saya nggak mau..eee..apa yaa, jabatan itu tuh trus digunakan untuk eee... berhubungan dengan dosen tuh untuk jabatan gitu,

saya nggak pernah suka itu, ya saya Wakil Dekan kebetulan Wakil Dekan gitu, jadi saya nggak mau juga punya jarak dengan teman-teman dosen, bahkan dengan mahasiswa, dengan staf saya ga ada jarak gitu. Termasuk dengan dosen lain Fakultas lain saya dengan sengaja, saya usahakan eee... mengenal, menegur, bertemu ke Fakultas lain ya itu memang mau saya jalankan gitu, jadi kalo dalam suasana kerja, ya saya juga minta kepada teman-teman jujur, kerjakan sebaik-baiknya dan nggak ada jarak, itu yang paling tidak hal-hal itu yang coba saya terapkan, apa yang saya jalankan juga coba dan harapkan teman-teman juga melakukan hal seperti itu.

T : Lalu ada nggak hal-hal lain dalam bekerja yang tidak mungkin bapak lakukan karena hal itu bertentangan dengan nilai-nilai lain yang Bapak miliki?

J : Sampai saat ini Alhamdulillah belum ketemu yang seperti itu, jadi pernah ee.... Saya ketemu dengan Biro Umum eee.. ditawarkan oleh rekanan untuk menerima uang gitu, jadi rupanya itu biasa ya, jadi ya saya terbuka aja dengan mereka menjawab hal itu, ya saya katakana bahwa kalo anda bisa si berikan saja tawaran yang terbaik, serendah-rendahnya yang anda bisa dan nggak perlu memikirkkan memberikan kepada kami-kami yang saya bilang di lingkungan Biro Umum gitu, untuk mencegah itu juga ee..ketegasan di Biro Umum ya saya lakukan, ee...misalnya untuk pengadaan itu dengan ee..tender jadi seberapa kecilpun nilai proyek yang kita tawarkan kepada rekanan ya saya tender saya terbuka gitu, ya Alhamdulillah didukung oleh pimpinan gitu pada waktu itu, jadi ya saya merasakan kita mendapatkan ya dalam hal ini Universitas mendapatkan sesuatu yang baik dengan cara begitu, pertama hubungan kita dengan rekanan itu menjadi profesional, nggak ada..kalo jelek kita bisa marah gitu kan, kalo bagus ya kita puji toh kita kan nggak mendapatkan apa – apa dari situ gitu, nah yang repot kalo misalnya kita sudah terima dari mereka, ya mereka kasih jelek kita nggak bisa apa – apa gitu kan, kalo yang saya lakukan kemarin dan keliatanya sih diteruskan sampai sekarang, ya kita bisa marah-marah dengan rekan gitu.

T : yang lain tau nggak Pak tentang nilai-nilai yang Bapak miliki ini? Dan apa tanggapan dari mereka? Atau mungkin mereka menirunya atau gimana?

J : kalo tau, emang nggak pernah cerita-cerita gitu ya, tapi mungkin yang keliatan adalah dengan bisa dilihat oleh teman-teman dosen di Fakultas lain ya bahwa tidak ada jarak antara Dekan, Wakil Dekan, Dosen, samapi ke mahasiswa dan staf, khususnya dengan lingkungan Fakultas Ekonomi ini, jadi lintas Prodi pun antar Manajemen dan Akutansi kita buka suasana yang akrab, kekeluargaan, saling perhatian kalo ada yang sakit kunjungi, kalo ada yang melahirkan kunjungi kita urunan, ya seperti itu kita coba membangun kesana gitu.

T : Bapak sering berkompromi nggak, misalnya ada nilai-nilai yang tidak sesuai dengan nilai – nilai yang Bapak anggap?

J : Selama ini kebetulan, ya saya bersyukur juga sih dilingkungan khususnya di lingkungan Fakultas Ekonomi ini saya belum pernah mengalami hal itu, artinya apa yang di anut oleh teman-teman sini, oleh pimpinan di Fakultas setidaknya-tidaknnya sejalan lah dengan nilai atau norma yang saya yakini gitu, jadi belum pernah rasanya bertentangan gitu ya, kecuali walaupun bertentangan, bertentangan ide bukan prinsip jadi misalnya kalo kita bicara mengenai suatu masalah, penyelesaian masalah ya kita berbeda pendapat itu biasa lah gitu ya, tapi kalau sampai berbeda prinsip ya Alhamdulillah sampai sekarang belum ada gitu.

T : Bapak pernah mengamati kebiasaan karyawan di UNIVERSITAS "X" nggak sih, mungkin ada yang kebiasaan dari mereka itu seperti apa?

J : untuk beberapa hal saya lihat cukup akrab ya, cukup eee..suasananya bagus menurut saya ya akrab dari sisi misalnya ada kesamaan hobi olahraga gitu, jadi malah beberapa kegiatan olahraga ini bukan hanya melibatkan karyawan, tapi karyawan dengan dosen, dengan mahasiswa seperti misalnya bola gitu, kalo nggak salah sih ada hari rutin ya karna saya nggak ikut jadi nggak tau, tapi ada hari rutin jum'at kalo nggak salah itu pertandingan bola antar mahasiswa, antar karyawan bahkan dosen terlibat juga disitu, yang lain pingpong, pingpong juga melibatkan mahasiswa dan staf gitu, ya saya lihat sih kegiatan yang seperti itu ada ya disini, bagus lah gitu, kondusif.

T : Ada nggak kegiatan bersama yang negative mislanya?

J : kebiasaan bersama yang negative staf, karyawan, dosen, belum yah saya belum melihat itu.

- T : Kalo proses kedisiplinan sendiri itu gimana pak di kantor ini?  
 J : aaa..kalo itu saya menyurut disiplin itu selain system itu contoh, nah dari system belum melihat system nya ada , belum melihat adanya system disiplin khususnya untuk staf, karyawan, dan dosen dan pimpinan itu ada, dan ee..lengkap dan sempurna gitu yaa, saya melihat itu belum ada dan belum sempurna , yang kedua contoh, ya mungkin karena memang belum ada jadi contoh pun misalnya disiplin apa.. disiplin waktu ya itu memang masih belum seperti yang kita harapkan, kecuali memang UNIVERSITAS "X" ini mengembangkan flexitime yah misalnya , itu sih sah-sah aja ya, jadi setiap orang bekerja 40 jam, tapi dia boleh mengatur waktunya, dia bisa di siang sampai malam gitu, itu boleh-boleh saja, tapi ini yang keliatanya belum jadi pulangny tetep sama tapi datangnya siang nggak dari pagi gitu.
- T : Kalo Bapak sendiri, Bapak sering terlambat?  
 J : saya sendiri memang jam kerja disini kan jam delapan yah, jam delapan setengah delapan, saya sendiri lebih seringnya lewat dari itu, tapi saya menerapkanya saya terlambat di pagi, saya pulangny malam selama saya masih bisa menyelesaikan apa tugas-tugas di Fakultas ini ya saya akan selesaikan gitu, jadi saya buat sendiri untuk diri saya flexitime gitu, jadi tetap 40 jam nya saya pertahankan
- T : Dalam satu bulan kira-kira ada berapa hari Bapak sering telambat?  
 J : kalo masuknya patokan jam delapan saya nggak pernah tepat jam delapan gitu, karena memang saya harus ngantar anak dulu ke sekolah pagi dan baru saya bisa berangkat kesitu, kecuali mungkin hari saya ngajar saya bisa kompromi dengan orang rumah hari rabu saya ada disini jam setengah delapan gitu.
- T : Jadi hal yang paling sering membuat Bapak terlambat itu adalah?  
 J : masalah pribadi, jadi ada tugas lah dirumah gitu
- T : Kalo Bapak terlambat ada sangsi pak?  
 J : nggak, sejauh ini nggak ya, karena SK nya juga mengatakan bahwa kehadiran sekian jam, nah itu saya penuhi gitu, jadi bukan di dalam SK nya itu harus jam sekian sampai jam sekian , tapi yang jadi patokan di SK itu adalah jam kerja, jadi kalo saya pikir saya nggak dikenakan sangsi mungkin karena memang bunyi Sk nya seperti itu, dan mungkin SK seperti itu juga karena Universitas juga memahami gitu, bahwa buka datang tepat waktu paginya tapi yang penting dia mengerjakan tugas, mungkin itu ya, tapi itu tidak itu kan kesimpulan saya aja gitu ya.
- T : kalo sekarang di terapkan jam 8 ada masalah nggak buat bapak?  
 J : jelas ada, tentu penerapan itu juga harus dilihat kan, apakah memang itu efektif atau malah justru membuat jadi suasana menjadi malah ini gitu, karena jam kerja di perusahaan professional perusahaan komersil pun flexitime itu pasti ada , kenapa nggak kita misalnya di Universitas ini ya kita gunakan seperti itu gitu sekaligus aja, oke kalo ,misalnya nggak bisa jam delapan ya jam Sembilan tapi pulangny jangan jam empat ya pulangny, nah pokoknya yang empat puluh jam plus karena kita etreprising dan visi misi yang lain juga bukan Cuma kehadiran dong yang dilihat tapi output nya apa duduk aja nggak ngapa-ngapain juga nggak baik kan gitu.
- T : Jadi menurut Bapak flexitime itu bisa membuat efektifitas kerja?  
 J : Bisa, sangat bisa cumin memang pengaturanya beda gitu, mungkin tambah kerjaan buat SDM
- T : untuk karyawan sendiri, untuk Bapak?  
 J : nggak ada masalah, jadi daripada kita memaksakan.
- T : Untuk Bapak sendiri, Bapak punya program kerja pak yang menjadi tetap mungkin?  
 J : program kerja kami di Fakultas ini khususnya untuk Wakil Dekan itu sudah di susun oleh Dekan bersama-sama Dekan, jadi saya dalam hal ini menjalankan program itu gitu, untuk Wakil Dekan apa yang di gariskan oleh Bapak Dekan adalah menyelaraskan kerjasama antar prodi, jadi manajemen dan akuntansi di selaraskan, di selaraskan dalam hal administrasinya dan samapi standard pelaporan prodi akuntansi beda dengan manajemen jadi menyusun standard, tentu bukan saya yang menyusun tapi harus ada format yang standard di Prodi, kemudian hal-hal lain adalah kualitas jadi kualitas kurikulum dan lain sebagainya itu tugas Wakil Dekan.

- T : Ada evaluasi pak secara continue ?  
 J : Evaluasi per semester jadi formatnya dari format Biro SDM sih, jadi yang setiap semester tapi beberapa semester ini belum kami terima, tapi setiap semester ada evaluasi, walaupun tidak ada format dari SDM pak Dekan itu memantau langsung sudah sampai dimana, kebetulan mejanya bersebelahan jadi kita komunikasinya cukup intens dan lancar.
- T : Bapak sering bekerja lembur?  
 J : Cukup sering karena, ya sebenarnya itu memang saya sengaja dalam arti kata saya jam masuknya, artinya saya menggunai kewajiban saya sesuai dengan SK gitu.
- T : Pernah membawa pekerjaan ke rumah pak?  
 J : pernah juga, ya seperti misalnya menilai hasil ujian, kalo di kerjakan di kantor kerjaan kantor jadi nggak ini yaa, saya memeriksa sendiri gitu ya kalo ujian dan kebetulan saya setiap semester dapat 3 kelas minimal 3 kelas, jadi ya walaupun saya bawa pekerjaan ke rumah itu pekerjaan yang berkaitan dengan pengajaran dengan kuliah
- T : Pernah di tegur nggak pak kalo belum menyelesaikan pekerjaan?  
 J : oiya, jadi memang pak Dekan pun membuat system untuk apa control kualitas ini adalah misalnya untuk Dosen pernah tidak masuk kenapa dia tidak masuk, nah itu segera kita hubungi dan kita beri apa ya bukan peringatanlah, mengingatkan terutama untuk dosen yang dia tidak masuknya ini tidak member tau gitu jadi mendadak nah ini kan mengganggu ya jadi mahasiswa kita jga terganggu dan akibat dia tidak masuk kan diganti, dan mengganti ruangan kan kita juga terkendala ya dengan ruangan jadi begitu ada dosen yang tidak masuk memang mengakibatkan rentetan konsekuensi yang tidak di inginkan khususnya oleh mahasiswa, nah itu yang kita hindarkan gitu, jadi ada control itu, kemudian target-target pemasukan SAP khususnya dosen nih yang yang kita bicarakan SAP kemudian pemeriksaan hasil ujian tengah semester maupun ujian akhir melewati waktu ini kita pantau jadi ada mekanisme control kesana sehingga dosen – dosen ini bisa kita ketahui menyelesaikan tugasnya sesuai dengan jadwal atau tidak begitu
- T : cuman kalo Bapak melakukan pekerjaan selain pekerjaan diluar kewajiban Bapak sendiri ?  
 J : Pernah
- T : itu untuk perusahaan karyawan atau pribadi?  
 J : Untuk pribadi, terus terang saya ada katakanlah misalnya kebetulan arsitek gitu ya pak misalnya di minta untuk design ada, tapi terus terang saya tetap mengacu kepada jam kerja saya disini saya tidak ganggu jadi diluar jam kerja, ketetulan jam kerja dari Universitas sesuai SK itu memungkinkan, masih memungkinkan.
- T : Jadi maksudnya di lakukanya sesudah pekerjaan wajib atau bersamaan di luar jam kantor atau ?  
 J : Secara jam tidak mengganggu kantor gitu secara jam, jadi jam wajib saya di Universitas nggak saya ganggu
- T : Pernah nggak Bapak menyelesaikan tugas dan tanggung jawab orang lain yang mereka nggak mampu menyelesaikanya?  
 J : Pernah
- T : Seberapa sering pak?  
 J : nggak sering sih, tapi misalnya ada dosen yang memang dia di beri tugas untuk mengerjakan tugas Fakultas ternyata mungkin dia tidak bisa mengerjakanya nah itu terpaksa ya saya ambil alih dan khusus untuk dosen tersebut memang akhirnya beliau mengundurkan diri gitu, jadi statusnya dari dosen tetap menjadi dosen tidak tetap karena kesibukan beliau dan beliau juga mengakui jadi terus terang bahwa tidak bisa perform sesuai dengan apa yang sudah di sepakati ya atas kesadaran beliau juga dan diskusi dengan kami ya beliau bersedia untuk statusnya di ubah menjadi dosen tidak tetap
- T : Untuk hal-hal seperti itu Bapak menikmatinya atau malah tidak boleh melakukannya?  
 J : dibidang menikmati tidak, tidak mau melakukannya ya juga tidak jadi pekerjaan-pekerjaan seperti itu yang terus terang tidak nyaman tentunya kita lakukan atau saya lakukan karena kebetulan seperti yang saya sampaikan tadi hubungan dengan dosen tetap tidak tetap dengan mahasiswa itu

sudah kita bahas dengan kekeluargaan gitu, jadi kalau tadinya punya keluarga yang sudah keluarga tetap kemudian menjadi tidak tetap itu kan sesuatu yang buat dia nggak enak buat kita juga nggak enak, tapi itu harus dilakukan oleh karena itu ketika terjadi berkali-kali ini ya sudah kita lakukan pembicaraan sebelumnya bisa nggak bisa ternyata nggak bisa kemudian kita ingatkan lagi, memang kita nggak pernah melakukan mekanisme SP ya, tapi kita panggil itu kan sebenarnya kan sudah sadar sampai terakhir secara lisan saya sampaikan gimana? Apakah eee..akhirnya nggak bisa dan saya tawarkan gimana kalau statusnya di ubah, yah saya setuju.

T : Jika pada masalah tertentu misalnya, Bapak pekerjaannya lagi sedikit Bapak pernah meminta pekerjaan tambahan?

J : Kebetulan nggak pernah sedikit pekerjaan jadi memang ada program yang harus saya kerjakan sebagai wakil dekan tapi kenyataannya saya keliling, artinya saya terus memantau do Prodi ada apa? kemudian sekretariat ada apa? Kebetulan di lingkungan Fakultas ini kan ya..pekerjaan Fakultas ini kan banyak nya adalah di Prodi ya karena kita kan bobot pekerjaannya banyak di pendidikan, tapi karena itu kan di Prodi di program studi, jadi kan memantau, nah kalo ada yang kurang, ada yang masalah dengan dosen misalnya Ka Prodi nya merasa nggak nyaman gitu ya dengan dosen yang bersangkutan tentu saya sebagai Wakil Dekan turut bantulah untuk berbicara kalo ada masalah, ada masalah konflik atau masalah apa gitu, itu pasti ada namanya juga kita keluarga pasti ada jadi nyarai-nyari kerjaan ya kalo di bilang bukan pekerjaan pokoknya tapi saya kerjakan ya itu pasti ada

T : Bapak pernah menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan Pribadi ?

J : Fasilitas kantor untuk keperluan pribadi, ya computer, computer pernah, telepon yah, kemudian kendaraan minjem untuk keperluan pribadi

T : Bapak melakukan penghematan nggak kepada pemakaian fasilitas kantor ?

J : saya coba misalnya, ruangan tidak di pakai lampu misalnya matikan kemudian dari toilet ada himbauan, kebetulan belakangan ini juga ada himbauan seperti itu juga menyadarkan jadi ya saya mengusahakan lah jadi bagian dari itu gitu, misalnya toilet nggak ada orang ya saya matikan gitu

T : Bapak pernah nggak memiliki ide atau bahkan melaksanakan program kerja yang apapun yang bermanfaat di Universitas?

J : Bagi Universitas ya kalo ide-ide ada ya, cukup banyak menurut saya, jadi saya misalnya ada ide mengenai penelitian dalam segi waktu itu saya dengan LP5M, himbauan LP5M untuk menyelesaikan rencana strategi Prodi dan Fakultas, tapi di situ tidak ada butir anggaran nah itu saya datang ke pak Harsono saya sampaikan "prof, kalo untuk ini perlu ada butir ini gitu", nah kemudian ada surat selanjutnya dari LP5M menambahkan butir itu gitu, kemudian dengan Biro Umum dengan pak Muharam ya misalnya dengan kepala Biro nya ya saya sampaikan ide-ide atau usulan yang waktu saya jadi kepala Biro belum sempat terlaksana atau tersusun panduannya dan sebagainya gitu, tai sejauh mana itu di laksanakan saya nggak bisa pantau lagi ya karena udah nggak di situ, untuk tingkat Universitas lainnya ya misalnya pendirian unit koperasi ya ada usulan tapi nggak di terima ya nggak masalah ya saya rasa sih bukan Cuma saya tapi cukuplah banyak kita-kita di Universitas ini yang juga rajin lah memberikan masukan untuk kita gitu.

T : Bapak sendiri pernah melanggar peraturan perusahaan nggak?

J : apa ya misalnya, ya menggunakan fasilitas itu pelanggaran si sebenarnya ya, kecuali kendaraan mungkin ya, aa..Kendaraan kan ya memang kita pinjem ya kita gunakan, tapi computer sebenarnya computer membuka email pribadi itu juga udah menggunakan untuk pribadi gitu kan ya, ya saya pikir itu pernah dan itu perlu di atur dengan saya, jadi ada perusahaan beberapa saya tahu jangankan membuka email kemana saja komputer itu di gunakan akan di pantau jadi ada semacam software pemantau di install di setiap komputer yang memang computer itu milik perusahaan jadi terekam semuanya, termasuk akses ke internet dan sebagainya itu terekam, nah itu apakah perlu sampai segitu ya tergantung perusahaannya, kalau ternyata waktu karyawannya habis untuk gitu-gituan ya saya rasa perlu di tegakkan.

T :Kalo pelanggarannya itu di lakukan seperti apa yang tadi Bapak sebutkan ad ayang tahu nggak, misalnya kena sanksi atau gimana?

J :ketika saya gunakan fasilitas computer, telepon, tau ya.. misalnya atasan saya tahu ya nggak ada teguran gitu, mungkin karena nggak lama kali ya kalo lama dan terus-terusan ya pertama ganggu

kerja juga ya kedua karena saya yakin nilai dan norma pak Dekan juga kejujuran pasti beliau juga akan menegur .

- T : Jika ad ayang melanggar peraturan kira-kira Bapak akan melaporkannya nggak?  
J : nah ini ada cerita menarik, aaa...ketika belum adanya program ketegakan disiplin di tingkat Universitas di Fakultas kami tegakan akan disiplin untuk dosen , karyawan, dan mahasiswa, tapi waktu itu rupanya kami berjalan sendirian , di protes malahan , nah termasuk di protes tingkat Rektorat . jadi Rektorat mengatakan seperti ini eee... sebenarnya bukanya tidak mendukung tapi kalo hanya F.E. yang melaksanakan penegakan hukum peraturan sedangkan Fakultas lain kan jadi timpang sebaiknya kita jalankan bersama-sama , jadi program itu sudah jalan empat bulan dan sebenarnya damoak positifnya sangat banyak jadi saya merasakan, dan bahkan ada mahasiswa-mahasiswa Fakultas lain yang berkata langsung kepada saya ya mendukunglah jadi mereka juga mendukung dan menanyakan kenapa di Fakultas tidak di lakukan, dan saya katakana itu kebijakan dari tiap Fakultas gitu. Tapi nupanya mahasiswa-mahasiswa F.E. sendiri bebrapa orang menghadap ke rektorat dan akhirnya mengevaluasi, padahal program itu sebelumnya kita laksanakan, kita bicarakan dengan orang tua tapi mahasiswa ini mengatakan "kami sudah dewasa, kami harus di libatkan bukan orang tua ". Nah ini yang di jadikan bahan , nah pihak Rektorat pada waktu itu lebih memilih tidak mau konflik walaupun dengan mahasiswa tidak mau konflik jadi program itu ya kita tutup, baru belakangan ada program Nasional
- T : misalkan kalo pelanggaran itu yang melakukan atasan anda bagaimana?  
J :saya rasa saya akan coba bicara langsung
- T :Caranya bagaimana?  
J :ya bicara langsung berdua, jadi saya anakan sampaikan langsung pandangan saya, intinya adalah saya melihat adanya kesalahan saya, itu pandangan saya, saya mau diskusikan dan menyampaikan bahwa , pertama beliau harus tau bahwa ada orang lain yang melihat ya gitu kan, yang kedua untuk ngecek jangan-jangan saya juga salah lihat atau salah dengar gitu ya, yang ketiga mau melihat reaksi kalau memang salah dia mengaku dan mau berubah atau nggak, kalau buat saya kebetulan nggak ada atasan, dalam artian atasan saya selakunya, artinya kalo ternyata akibat dari itu saya di tekan dan sebagainya saya akan bisa lapor ke atasan yang lebih tinggi di organisasi ini.
- T :Pemah nggak Bapak melaporkan ?  
J :Kebetulan belum melakukan kesalahan (ahahaha) .. jadi saya belum melakukan itu hahahahahahaha.. seperti yang saya katakana tadi ya alhamdulillah gitu ya, jadi atasan saya pun pak Dekan dalam hal ini punya nilai dan norma yang menurut saya lebih lengkap dari saya gitu, jadi ya Alhamdulillah samapi saat ini beliau belum, yang saya lihat dan saya ketahui dan saya dengar, tidak melakukan kesalahan-kesalahan seperti itu
- T :Bapak sendiri disiplin nggak pak dalam melaporkan keuangan untuk dana yang di keluarkan oleh Universitas?  
J :ya disiplin, karena di minta setiap bulan , dan itu juga bagusya begini sebenarnya itu system dari Universitas sendiri yang membuat kita mau nggak mau disiplin tapi itu kan menjadi bagus, kalo ga gini dalam menyampaikan laporan kita belum bisa meminta dana yang baru seperti itu, jadi otomatis kita juga menjadi disiplin.
- T :Dan Bapak juga mengatur dan merapihkan administrasi Bapak sendiri?  
J :kebetulan penggunaan dana ini mekanismenya adalah anggaran satu, jadi memang sudah di ajukan sebelumnya, yang kedua petikes, jadi kalo ada kegiatan-kegiatan di luar itu gitu, ya selama ini sih anggaran yang nyusun juga dari pusat gitu ya kita tinggal jalankan dan anggaran itu lebih banyak bukan kepada program-program yang tadi saya ceritakan, akhirnya program-program yang pengembangan itu belum , tapi program rutin. Jadi pendidikan, pengkajian ya jadi masih bicarakan anggaranya kesana jadi peran kita atau kami di Fakultas atau Prodi dalam rangka penggunaan anggaran itu ya kecil sekali karena itu lebih kepada pengeluaran rutin.

- T :kalo Bapak meminjam barang gitu, selalu mengembalikan pada tempatnya dan mengembalikan tepat waktu ?  
 J :saya rasa selama ini iya
- T :Bapak juga menjaga kebersihan Universitas ini?  
 J :Insyaallah iya
- T :kalo ada fasilitas yang rusak Bapak lapor nggak ?  
 J :selama ini kalo misalnya ada peminjaman fasilitas atau barang yang bermasalah kita lapor dan di tanggapi sih Biro Umum
- T :jika tidak meminjam misalnya, tapi Bapak melihat fasilitas ada yang rusak Bapak melapor nggak?  
 J :sebisanya mungkin iya, tapi memang kendalanya adalah kadang-kadang saya harus melapor kemana ke siapa? Jadi ini yang menurut saya juga perlu di atur Universitas, kalo misalnya ruang berkaitan dengan ruangan kesiaapa ?gitu, itu harusnya kita di atur bahwa kita harus melapor ke siapa , kalo misalnya bukan ruangan misalnya barang ke siapa? Kalo memangnya satu pihak ya satu pihak kita di kasih tau gitu, misalnya setiap melihat ini lapor ke Biro Umum misalnya gitu, nah itu yang menurut saya belum ada ya.
- T :apakah ada jalinan saudara di dalam antar karyawan ?  
 J :di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Prodi sodara nggak ada
- T :kalo dengan UNIVERSITAS "X" sendiri?  
 J :ada
- T :apakah itu mengganggu efektifitas kerja ?  
 J :bisa iya bisa nggak
- T :bisa iya nya seperti apa?  
 J :bisa iya nya kalo persaudaraanya itu dalam bidang yang terkait , kalau bidangnya yang terkait menjadi control , controlnya menjadi menurun tapi kalo bidangnya tidak terkait artinya buka dalam pengambilan keputusan untu masalah yang sama kontrolnya kepada atasan yang sama, tapi kedepan memang akan bisa kemungkinan menjadi masalah ketika masing-masing naik posisi yang se level dan dua-duanya pengambil keputusan itu bisa jadi masalah ya jadi contoh pekerjaanya bisa jadi masalah, jadi memang pada awalnya pendirian Universitas karena memang kita di bawah yayasan itu tidak terhindarkan , nah kita harus buat peraturan yang tegas dalam hal itu giu, kemudian termasuk mmm., apa yaa proses kenaikan dan mekanisme posisi itu juga jelas artinya tadi yang Bapak katakana jenjang karir itu kan bicara proses , syarat orang bisa naik ke jenjang , selain jenjang nya sendiri harus jelas nah sekarang sih menurut saya bekum jelas ya jenjang masih belum jelas, aturan untuk naiknya jga belum jelas dan itu sebisa mungkin mengeliminir hal-hal seperti itu jadi kalo memang potensi silahkan naik gitu.
- T :jadi intinya kalo menurut Bapak kalo tidak dalam satu itu bisa di pastikan tidak ada masalah?  
 J :dipastikan juga nggak, lebih kecil mungkin masalahnya kalo dia berada di dua bidang yang berbeda gitu ya, tapi kalo kita lihat lembaga kita ini adalah perguruan tinggi yang mana adalah sebenarnya kegiatan utamanya adalah pendidikan di mana semuanya support walaupun beda posisi akan menjadi masalah karena keterkaitanya itu tinggi sekali di Universitas kecuali tidak structural, yang satu dosen yang satu.. tapi kalo yang satu dosen yang stau misalnya di Biro lain, tapi Biro lainnya terkait sama juga, pasti akan terjadi , kecuali kalo kita bangun sistemnya memang kuat dimana person nggak bisa campur tangan di situ , misalnya untuk evaluasi jadi kita gunakan system komputerize , apapun hasilnya ya itulah jadi ya begitu, mungkin gitu ya, jadi nilai orang per orang itu bukan nilai tim tapi nilai alat.
- T :jadi usulan Bapak untuk masalah ini sebaiknya di perbolehkan atau tidak?  
 J :sebaiknya di hindari

- T : Bagaimana kalau pola komunikasi di UNIVERSITAS "X" menurut Bapak ?  
 J : pola komunikasi yang saya tahu informal yang banyak berjalan , jadi harusnya di organisai itu yang penting jalan yang banyak itu komunikasi formal, jadi contohnya gini, misalnya kebetulan kan sekarang sedang akreditasi ketika kita butuh tenaga bantuan dan kita minta ke level tertentu yang harusnya dia menjadi kepala yang bisa mengatur nggak jalan, terpaksa kita gunakan, padahal level kita harusnya kontak nya ke dia nih, karena nggak jalan atasannya dan kita punya akses baru jalan gitu. Dan itu menurut saya banyak dan itu yang berjalan di UNIVERSITAS "X" dan itu nggak baik buat saya.
- T : Bapak sendiri sering berkomunikasi dengan karyawna lain nggak?  
 J : cukup sering lah ya
- T : dengan atasan anda secara langsung ?  
 J : dengan atasan saya sangat sering jelas
- T : jadi mengenai birokrasi sendiri tidak begitu bermasalah ya?  
 J : birokrasinya, ee.. kalo komunikasinya informal tadi itu malah justru masalah organisasi
- T : dalam hal berkomunikasi?  
 J : yaa.. tapi untuk orang –orang tertentu yang punya akses nggak masalah pak, tapi itu nggak baik gitu, kebetulan saya cukup dari awal, jadi saya punya akses sampai ke Rektor tapi kan nggak baik pak, nggak baik gitu
- T : pernah nggak Bapak berkomunikasi dengan atasan di luar permasalahan perusahaan?  
 J : kebetulan sampai saat ini belum ya, jadi kita masih bicara mengenai masalah pekerjaan.
- T : trus kalau ada masalah bapak langsung membicarakannya?  
 J : ya
- T : kalo Bapak bersalah Bapak di tegur langsung?  
 J : di tegur langsung
- T : Bapak pernah mendengar percakapan karyawan lain nggak misalnya atasan lain yang membicarakan orang lain mengenai kinerja mereka tapi yang di bicarakan itu tidak benar misalnya bergosip dalam artinya?  
 J : mmmm.. yaa
- T : jadi tidak membicarakan langsung kepada karyawan yang bermasalah ?  
 J : kalo saya dapat laporan ada
- T : pernah dengar ada percakapan seperti itu?  
 J : jadi, ee.. bukan artinya ada pihak-pihak yang membicarakan orang lain dia bicarakannya ke saya mungkin karena di anggap saya di sini adalah pimpinan gitu ya , mungkin jadinya dia berharap saya bisa bantu nih menyelesaikan masalah ini
- T : hal ini sering terjadi ya di beberapa tempat mungkin di sini atau tidak atau hanya kepada Bapak saja mungkin?  
 J : nggak juga, jadi kalo di lingkungan Fakultas ini kan ada Prodi dan KA Prodi , ada Wakil Dekan ada Dekan, jadi yang saya tahu kalau memang dilihat KA Prodi dapat meyelesaikan ya dilamorkan ke KA prodi .
- T : Kalo di UNIVERSITAS "X" sendiri pak orang yang bergosip itu sebenarnya situasinya seperti apa sih?  
 J : klao saya sih menilainya terkait dengan apa yang saya sampaikan tadi, komunikasi formal nggak jalan , belum berjalan secara baik, jadi yang timbul adalah informal, saya pernah mengalami situasi seperti ini, dimana ada sekelompok SDM di lingkungan UNIVERSITAS "X" ini merasa ada yang tidak bisa menyampaikan suaranya secara formal jadi menyampaikannya secara informal , karena sarana formalnya keliatan tidak berjalan sebagaimana mestinya gitu.



- T : Bapak sendiri pernah dalam bekerja itu menggunakan formal, harus menggunakan bahasa formal atau tidak?
- J : dalam bekerja sih saya nggak menggunakan bahasa formal dalam pengertian saya sebagai Wakil Dekan nggak , justru yang di sini saya sampaikan , nilai norma saya justru nggak mau pakai itu
- T : Bapak punya waktu khusus untuk berbicara non formal dengan karyawan lain nggak pak?
- J : mmm... iya
- T : Kapan dan dimana?
- J : lebih banyaknya kalo dengan pengaduan-pengaduan ya diruangan di sini
- T : waktu jam kerja atau?
- J : jam kerja
- T : kalau dengan atasan?
- J : dengan atasan ya jam kerja, di luar jam kerja jam istirahat gitu
- T : jadi bapak punya akses langsung ya untuk kepada atasan tertinggi Rektor?
- J : punya akses tapi saya jarang gunakan , kalo nggak perlu nggak saya pakai sampai saat ini say belum liat perlu
- T : ada media nggak pak untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran karyawan, misalnya bulletin Internal
- J : belum, tapi katanya sih sekarang sedang di bentuk nih media Internal UNIVERSITAS "X" mungkin di situlah nanti tempat komunikasi, komunikasi yang walaupun tidak informal ya media itu kan pasti media formal. Di situlah kita membiarkan komunikasi informal ini kemana-mana seperti sekarang ini. Tingkat kebenarannya kan sulit diukur kalo seperti itu. Tapi kalo formal diberikan kesempatan, level terbawah sekalipun dia harus bisa formalnya kemana. Nah, ini juga mungkin perlu ditata ya. Kalo tadi kita bicara jenjang karir nah sekarang mungkin komunikasi formal, ini juga harus ditata. Seperti tadi, misalnya kalo kita melihat ada suatu yang ngga bener tentang orang kita harus lapor kemana? Kalo kita liat ngga bener tentang barang tentang musik kita harus lapor kemana? Jadi saluran ini menurut saya perlu dibangun. Nah, sekarang belum.
- T : Ada kontribusi dari bapak? Misalnya menulis sesuatu?
- J : Berbicara informal-informal juga gitu.
- T : Tentang apa itu misalnya?
- J : Yaa.. kalau saya seperti itu ya saya sampaikan ke Pak Wakil Rektor I. Misalnya kan..
- T : Dalam hal apa, pak?
- J : Eee... Misalnya ada keluhan-keluhan gitu kan ke Wakil Rektor I. Ya hal-hal yang menurut saya ini bidangnya ke WR I nih. Yang bukan juga Dekan karena ini kasusnya sudah bukan level fakultas lagi gitu. Atau dengan SDM. Jadi yang.. yang terjadi disini yang saya lihat yaa komunikasi informal itu yang banyak terjadi.
- T : Ada tanggapan ngga, pak dari mereka?
- J : Ya karena informal memang ngga ada tanggapannya. Cuma sekedar masukan. Kalo.. kalo dari formal kan mau ngga mau harus ditanggapi.
- T : Ada milis internal ngga, pak disini?
- J : Milis internal.. Ada. Forum knowledge.
- T : Sering menggunakannya, pak?
- J : Jarang



**Lampiran 7**

**Hasil Wawancara dengan Kepala Biro**

## KA. BIRO

- T : apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?  
J : ya
- T : Satu A, sejauh mana anda memahami visi dan misi tersebut?  
J : lumayan paham, visi misi UNIVERSITAS "X" adalah ingin menjadi universitas terbaik yang bertaraf Internasional. Yang memadukan dimensi intelektual, spritual dan moral untuk membangun kemajuan umat. Secara sederhananya seperti itu.
- T : Satu B, bisakah anda memberikan komentar terhadap visi dan misi tersebut?  
J : bisa, visi dan misi UNIVERSITAS "X" sudah bagus, sudah mencakup aspek *holistik* atau keseluruhan karena mencakup dimensi intelektual, spiritual dan moral. Kemudian itu juga diarahkan untuk kepentingan umat manusia dalam arti yang lebih luas. Jadi sudah bagus untuk sehuah universitas yang memiliki visi dan misi tersebut.
- T : satu C, apakah visi misi ses Universitas "X" dengan perspektif anda?  
J : iya, ini ses Universitas "X" dengan perspektif saya. Jadi dalam aktivitasnya harus memberikan manfaat yang sebesar-besarnya pada umat. Dan juga sebagai lembaga pendidikan yang Islami, maka UNIVERSITAS "X" mencerminkan Islam yang memberikan manfaat bagi semuanya *rahmatan lil alamin*. Ini sangat bagus.
- T : satu D, apakah visi dan misi ses Universitas "X" dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?  
J : iya itu ses Universitas "X", bahwa seperti yang tadi disampaikan bahwa apapun aktifitas kita harus bermanfaat. Jadi, satu E kita tidak perlu merevisi visi dan misi ini.
- T : satu F, apakah anda mewajibkan setiap anak buah untuk memahami visi dan misi?  
J : secara pribadi tidak mewajibkan untuk mengafalkan dala artian secara tertulis, akan tetapi saya lebih menekankan pada aspek ke perbuatan. Apakah mereka ses Universitas "X" dengan visi dan misi UNIVERSITAS "X" atau tidak. Jadi itu yang saya minta kepada temen-temen untuk mengetahui dan memahami visi misi dalam konteks perbuatan ??? *test*.
- T : satu G, apakah anda mengimplementasikannya dalam program kerja, apakah ada evaluasi?  
J : program kerja yang ada di biro akademik itu diturunkan dari arahan-arahan. Dan arahan-arahan dari pimpinannya itu berasal dari visi dan misi UNIVERSITAS "X". Jadi, kalo ditarik ya tentu akan ada benang merahnya. Jadi, ter-implementasikan secara bertahap dari arahan kemudian menjadi suatu program kerja di level biro. Dan level usia tentu periodik, kadang sudah jelas waktunya per-semester atau per-tahun. Kadang juga tergantung dari sifat atau aktifitasnya.
- T : nomor 2. apa setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi perusahaan?  
J : iya. Sebab, jika tidak, nanti akan terjadi ketidak-koherensian atau ketidak-harmonisan. Masing-masing bergerak sendiri, jadi sinerginya nanti tidak ada.
- T : nomor 3,  
J : iya, tentu harus memahami, alasannya seperti nomor 2.
- T : nomor 4  
J : iya saya mengetahui tujuan dan sasaran jangka pendek UNIVERSITAS "X". Saya mendapatkan informasi-nya 4 A dari rapat senat. Karena saya juga mengikuti rapat tersebut. Implementasi nyata, itu sudah tertuang dari program-program di setiap cabang atau biro di prodi atau di fakultas, untuk mencapai sasaran tersebut.
- T : nomor 5, mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka panjang?  
J : iya mengetahui, saya mendapatkan bukunya dari dokumentasi sasaran strategis UNIVERSITAS "X". Itu di implementasikan melalui program-program kerja yang ada di unit-nya masing-masing.

- T : nomor 6, peta posisi UNIVERSITAS "X" dalam persaingan antar universitas?  
 J : iya, saya mengetahuinya dari analisa saya, data-data dari akumulasi apa yang saya baca dan saya pelajari, dari internet, dari forum-forum, seminar dan semuanya. Jadi, info-info itu semua terakumulasi lalu saya analisa kondisi UNIVERSITAS "X" dibandingkan universitas lain di Jakarta.
- T : nomor 7, kelebihan nya?  
 J : kelebihan UNIVERSITAS "X", pertama pada visi misi-nya. Yang mengenalkan dimensi spiritual, etika dan moral serta intelektual. Kemudian karena baru jadi Bergeraknya lebih cepat, lebih lincah kemudian memiliki jaringan kerjasama yang luas karena *founding father's* nya itu memiliki banyak ????. kemudian dekat dengan "X" dan lain-lain. kekurangannya, mungkin karena masih baru, jadi *image*-nya belum begitu kuat. Masih di dominasi *image* mesjid "X" atau yayasan "X".
- T : nomor 8, perbandingan secara komprehensif dengan universitas lain?  
 J : mungkin, perbandingan yang sudah kita lakukan adalah studi banding langsung ke universitas-universitas pesaing kita. Itu dilaksanakan selama satu hari. Dan area cakupannya mulai dari akademik, SDM, umum dan semuanya. Jika dikatakan komprehensif, itu relatif sekali karena kita melakukannya hanya selama satu hari. Itu sudah cukup untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk membandingkan UNIVERSITAS "X" dengan yang lainnya.
- T : nomor 9, strategi perusahaan dalam persaingan?  
 J : iya, saya mengetahui, dari dokumen biasa saya ketahui tentang strategi UNIVERSITAS "X" yaitu fokus pada kualitas.
- T : yang dilakukan kita sebagai staf untuk mencapai strategi tersebut?  
 J : ya tentunya bekerja sebaik mungkin dan mencari ide-ide atau program kerja atau aktifitas-aktifitas yang mengarah ke peningkatan mutu.
- T : nomor 10, prestasi yang dicapai UNIVERSITAS "X"?  
 J : yang pertama kita sudah menjalin kerjasama-kerjasama, bantuan dari belasan atau mungkin puluhan perusahaan-perusahaan untuk membangun gedung UNIVERSITAS "X". Kemudian, bantuan dari perusahaan yang lain, PLN misalnya. Membangun lab teknik, kemudian mahasiswanya juga mengikuti lomba, misalnya di elektro lomba robot, lomba aplikasi teknologi. Kemudian dari kegiatan kemahasiswaan ada futsal dan lain-lain. tentu karena tahu itu, saya merasa bangga. Dan tentunya sebagai staf, kita ingin menambah prestasi tersebut melalui bekerja ????? masing-masing.
- T : nomor 11, tentang fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X"?  
 J : untuk infrastruktur sudah bagus, baik gedung, ruangan, jendela, kamar mandi, listrik ataupun air. Administrasi di *back up* oleh sistem IT yang bagus. Ter-*connect* dengan internet dan teknologinya seluruh ruang perkuliahan ada LCD-nya, bisa ter-*connect* dengan internet juga.
- T : nomor 12, dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?  
 J : banyak sekali, misalkan untuk pelatihan atau untuk mengikuti seminar-seminar. Jika terlambat tidak ada masalah selama ini dalam artian setiap orang punya tanggung jawab masing-masing. Kedisiplinan masing-masing untuk datang ses Universitas "X" dengan waktunya, tidak tentu masing-masing posisi memiliki perbedaan fleksibilitas dalam hal waktu. Misalkan untuk ka biro akademik bisa dikatakan saya pribadi memiliki prinsip untuk memenuhi total jam sekitar 36 sampai 40 jam per minggu-nya. Tapi tidak harus fix datang jam 8 pulang jam 4, jadi fleksibel. Jika datang jam 9 atau jam 10, berarti pulang jam 5 atau jam 6 dan seterusnya. Atau mungkin jika hari pertama 6 jam, mungkin hari ke duanya bisa sampai 10 jam dan seterusnya. Jadi fleksibel. Lalu jika tidak memenuhi target pekerjaan tentu kita akan perbaiki lagi, kemudian dari pimpinan tentunya juga akan membantu. Yang E, mengalami masalah dalam bekerja, selama ini sih saling menginformasikan misalkan ada masalah, jadi saling *back up* baik dari atasan maupun dari bawahan. Kejelasan jenjang karir sudah jelas. Kemudian masalah ibadah, itu di *support* dan diberikan kesempatan untuk melakukan ibadah, gak ada masalah. Sistem reward di UNIVERSITAS "X" ada bermacam-macam, detailnya ada di buku panduan sistem reward.

- T : nomor 14 (12:55)  
nilai-nilai dan norma-norma yang diterapkan UNIVERSITAS "X" pada karyawannya, ada tujuh element dasar, leadership, entrepreneurship, dan seterusnya. Ada juga yang terkait dengan istilah UNIVERSITAS "X",Unggulan Adalah Ikhtiar.
- J : Yang bisa diterapkan adalah nomor 15, yang semuanya bisa diterapkan, walaupun frekuensinya tidak besar. Mungkin semuanya bisa diterapkan, tinggal masalah frekuensinya saja.  
Nomor 16 juga hal yang sama.
- T : Nomor 17,  
J : yang lain juga melakukan seperti nya iya, tentu yang lebih tahu tentu orang lain.
- T : Nomor 18,  
J : sanksi jika tidak melakukan, setahu saya tidak ada sanksinya, kecuali sanksi yang diberikan terkait dengan masalah etika; dalam hal ini etika yang fundamental, seperti tindak pidana atau kriminal; yang memberikan tentu pimpinan dan ke atas-atasnya. Apakah ada evaluasi tentang nilai-nilai, sekarang sebenarnya sedang dibahasnya.
- T : Nomor 20.  
J : Masih dibahas dengan pimpinan tentang mendetailkan tentang norma-norma dan nilai-nilai yang ada di UNIVERSITAS "X". Efektif? Belum terlihat efektif, hasil akhirnya belum terlihat efektif.
- T : Nomor 22,  
J : tentang nilai dan norma yang saya anut: yang pertama, prinsip nilai-nilai pembelajaran, nilai-nilai informasi yang terkait dengan perubahan, nilai-nilai kreativitas, dan nilai-nilai profesionalitas. Kemudian yang tidak mungkin saya lakukan, karena bertentangan dengan yang saya anut. Tentu, saya tidak mungkin katakanlah, korupsi atau istilahnya itu mengambil keuntungan sendiri; kemudian tidak mau mencari cara-cara yang lebih baik untuk bekerja, dan seterusnya.
- T : Kemudian, apakah yang lainnya tahu saya, Nomor 22 D  
J : apakah saya berkompromi dengan nilai dan norma yang saya anut. Nomor 22 D itu, saya tidak berkompromi, jikalau ada yang tidak ses Universitas "X", saya tidak berkompromi.
- T : Nomor 23, apakah saya suka memperhatikan tingkah laku karyawan yang lainnya?  
J : Tidak begitu sering.
- T : Nomor 23 A, yang menjadi kebiasaan bersama?  
J : Belum terlihat. B, apakah positif atau negatif, belum tahu. D juga belum tahu.
- T : Nomor 24, kedisiplinan di kantor, apakah Anda sering terlambat?  
J : Saya tidak tahu, karena kondisi shift saya adalah 34 sampai 40 jam dalam satu minggu. Saya tidak melihat jam masuknya apakah jam 8, 9 atau jam 10. Jadi level saya, konsepnya total jam perminggunya. Kemudian sanksi mungkin ada, tapi saya belum tahu, saya tidak pernah menerimanya.
- T : Nomor C, apakah Anda punya program kerja tetap?  
J : Ya, itu berbasis pada kalender akademik. Evaluasinya, biasanya ses Universitas "X" dengan item per itemnya.
- T : Nomor D, sering bekerja lembur?  
J : Kadang-kadang.
- T : Nomor E, sering membawa kerja ke rumah?  
J : Kadang-kadang.
- T : Nomor F, ditegur karena masalah pekerjaan?  
J : Mungkin diingatkan tepatnya.

- T : G, pekerjaan, selain pekerjaan wajib Anda?  
J : Pemah, untuk karyawan lain iya, untuk saya pribadi juga pemah.
- T : H, kemudahan apakah dilakukan sesudah atau bersamaan dengan kerjaan wajib, di kantor atau di luar kantor?  
J : Tidak ada polanya, kadang-kadang iya, kadang-kadang enggak.
- T : Nomor E, pernahkah mengerjakan karyawan orang lain, karena mereka tidak mampu mengerjakannya?  
J : Kadang-kadang
- T : Kemudian, apakah menikmatinya atau tidak ingin menyelesaikannya?  
J : Tergantung, jadi kalau memang konsepnya bagi-bagi peran, kemudian ketidakbisaannya karena hal-hal yang dimaklumi, itu tidak masalah. Tapi kalau ketidakbisaannya karena faktor kelalaian, nah itu yang saya tidak suka.
- T : Kemudian, meminta tambahan pekerjaan?  
J : Saya relatif tidak, karena saya bisa cari sendiri aktivitas pekerjaan.
- T : Kemudian K, menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?  
J : itu pemah. Atau .....
- T : nomor C,  
J : masalah birokrasi saya tidak punya, saya tidak memiliki masalah dengan birokrasi.
- T : nomor D,  
J : berkomunikasi dengan atasan diluar permasalahan UNIVERSITAS "X", jika ada masalah ya kadang-kadang langsung, kadang-kadang secara tidak langsung
- T : nomor F,  
J : kelihatannya tidak
- T : nomor G,  
J : masalah ???? gak pemah mendengar
- T : nomor H,  
J : bahasa formal jika bekerja, tidak harus
- T : nomor E,  
J : berbicara non-formal, bisa kapan saja tak ada batasan
- T : nomor J,  
J : sama juga, tak ada batasan, fleksibel
- T : nomor K  
J : ya memiliki akses
- T : media untuk menyampaikan pemikiran karyawan?  
J : belum melihat kayaknya. Saya belum pernah menulis,
- T : kemudian masalah milis internal, saya gak tahu bahwa ada pa gak.
- T : kemudian nomor N.  
J : masalah di perusahaan yang tidak bisa dikemukakan, tidak sering kadang-kadang tapi saya lupa.
- T : nomor O  
J : adakah geng atau gap dalam kantor? Mungkin ada

masalah bahasa, sepertinya tidak ada, pake bahasa Indonesia, kemudian relatif tidak bermasalah kalupun ada geng di dalam kantor, relatif tidak punya efek

- T : 26, loyalitas karyawan UNIVERSITAS "X" berpa?  
J : 26A saya bekerja sudah 8 tahun, ini pekerjaan yang pertama nomor B-nya,
- T : nomor C,  
J : iya memang ingin bekerja di UNIVERSITAS "X", cita-cita jadi dosen, jadi profesor, jadi peneliti yang handal,
- T : kemudian E,  
J : ingin mencapai cita-cita iya jelas,
- T : nomor F, anda bergerak di bidang apa?  
J : Pendidikan,
- T : nomor G  
J : ses Universitas "X" dengan kemampuan anda, iya
- T : kemudian nomor I, pa yang membuat anda nyaman?  
J : bekerja, lingkungan dekat mesjid dan seterusnya.
- T : kemudian, yang tidak?  
J : tidak ada mungkin
- T : nomor 26K, mengatasi ketidaknyamanan?  
J : tentu berbicara langsung dengan pimpinan ataupun teman-teman
- T : kemudian L, keluhan karyawan lain?  
J : tentu iya, tentang perilaku karyawan lain
- T : kemudian M, karyawan lain ingin perusahaan?  
J : iya,
- T : kemudian N, berpikir untuk beralih profesi?  
J : tidak
- T : kemudian O, pada kondisi bagaimana anda tidak bisa lagi bekerja di perusahaan tertentu?  
J : jika, pimpinannya sudah tidak bisa lagi dipercaya. Disitu kita tidak bisa lagi bekerja.
- T : kemudian P,  
J : iya ses Universitas "X" dengan visi dan misi
- T : kemudian Q, orang lain bicara negatif tentang UNIVERSITAS "X"?  
J : pernah dengar, ya tentu tidak suka
- T : kemudian R, dana pribadi untuk keperluan perusahaan?  
J : tergantung situasi-nya
- T : kemudian S, atribut yang melambangkan anda bekerja seperti name tag?  
J : ya, saya pakai
- T : 27, proses birokrasi  
J : nomor A, sosialisasi tentang proses birokrasi, ada  
T : nomor B,  
J : mudah mendapat informasi

- T : yang C, sertifikasi  
 J : saya kurang paham, untuk pelayan di akademik, minimal 2 hari untuk pengurusan-pengurusan apapun.
- T : kemudian nomor D,  
 J : relatif tidak ada birokrasi, jenjangnya mungkin hanya sekedar tanda tangan saja satu atau dua
- T : kemudian masalah berhalangan hadir?  
 J : tentu bisa dikecualikan untuk penggantian tanda tangannya bisa dilakukan
- T : 28 koordinasi di UNIVERSITAS "X"?  
 J : UNIVERSITAS "X" sudah cukup pemimpinnya
- T : kemudian B  
 J : saya tidak mengalami kesulitan koordinasi
- T : kemudian nomor C  
 J : untuk koordinasi, tentu dibutuhkan forum-forum komunikasi antar pemimpin.
- T : kemudian D, tentang pemimpin senior?  
 J : jika tidak berkoordinasi dengan baik, itu kita bisa informasikan ke atasan kita untuk menyampaikannya ke pemimpin senior kita tersebut.
- T : kemudian tentang menerima perintah dari rektor?  
 J : ya kadang-kadang, tentu dalam pelaksanaannya di informasikan ke atasan, koordinasikan baru kemudian setelah matang baru ketemu lagi dengan rektor.
- T : kemudian, nomor 29, pengambilan keputusan di UNIVERSITAS "X", rapat yang biasa di dalangi?  
 J : yang pastinya yang terkait dengan bidang akademik, atau kepentingan strategis universitas, kemudian tidak semua rapat aktif memberikan pendapat, kadang aktif sebagai pendengar, kadang berpendapat.
- T : nomor C, pendapat yang pernah disepakati dari rembukan bersama?  
 J : pernah
- T : kemudian D, terlibat dalam pengambilan keputusan?  
 J : tentu pernah, yang terkait dalam akademik
- T : kemudian E, keputusan bisa ditinjau ulang?  
 J : iya, saya tidak ingat, mungkin dua atau tiga kali
- T : kemudian keputusan yang tidak terlibat di dalamnya?  
 J : pasti ada, Cuma saya gak tau ada seberapa banyak
- T : kemudian G, jika pendapat anda tentang senior ditantang?  
 J : tentu saya akan terus menyampaikan pendapat saya, tidak ada masalah perbedaan pendapat. Meskipun dengan alasan atau dengan orang lain.
- T : 30, *team work*?  
 J : iya, tim akademik, tim promosi
- T : kemudian yang biasa memimpin?  
 J : ya tentunya, jika memang sudah ditunjuk, ya itulah pemimpinnya
- T : kemudian pola kerja pemimpin?  
 J : ya tergantung ..... pemimpinnya itu



- T : pola pembagian kerja?  
J : dises Universitas "X"kan kemampuan iya, kadang-kadang iya dises Universitas "X"kan dengan bidangnya atau cakupan atau unit-unitnya, iya. kemudian kita bisa menolak apa-apa yang tidak bisa kita kerjakan?
- T : nomor F, berhak pendapat dan diterima?  
J : protes juga pernah
- T : kemudian kalo kelalaian?  
J : ditegur mungkin belum pernah, sanksi juga belum pernah.
- T : f, laporan kerja?  
J : itu kita diharuskan
- T : kemudian, pernahkah memimpin?  
J : ya pernah, tiap hari
- T : kemudian *feedback*?  
J : iya, kita terima dari anak buah,
- T : kemudian sekarang bekerja di biro akademik  
J : adil
- T : kemudian kita juga sering mengerjakan proyek bersama.  
J : ya, pihak internal
- T : dengan siapa kita pilih?  
J : ya, tentu dengan orang yang kompeten dan ses Universitas "X" bidang juga
- T : 30 O,  
J : kita tidak pernah pilih bekerjasama dengan orang yang tidak kompeten
- T : kemudian menyukai pekerjaan individu atau kerjasama?  
J : tergantung aktivitasnya, tergantung jenis kerjanya, yang cocok untuk individu atau yang cocok untuk tim
- T : kemudian Q, kesulitan dalam bekerja kelompok?  
J : ya tentu pernah mengalami kesulitan, kadang-kadang, gak sering
- T : kemudian, 31 dalam dua tahun, pernahkah terlibat dalam perubahan sistem?  
J : iya, tapi saya tidak pernah terlibat kalo itu yang terkait dengan .... jabatan, tapi kalo berkaitan dengan program kerja, ya terlibat.
- T : kemudian 32?  
J : saya bisa spontan, saya juga bisa memiliki rencana yang terperinci
- T : jadi 31A  
J : jika ada hal yang tidak ses Universitas "X" dengan
- T : (32:11)  
J : ..... Juga bisa memberikan masalah terperinci.
- T : Kemudian, Jika semuanya tidak ses Universitas "X" dengan harapan?  
J : Maka, langkah pertama adalah cari solusi dulu, baru kemudian solusi yang paling akhir adalah mencari pekerjaan lain.

- T : Kemudian, jika partner diubah setahun sekali?  
 J : Tidak masalah.
- T : Kemudian 32 D, Bagian, tempat Anda diubah setiap periode?  
 J : Ga masalah.
- T : Kemudian 32 E, Jika atasan diganti orang dengan .....(32:53) ?  
 J : Ga masalah.
- T : Kemudian F, Jika jam kerja diperpanjang, masuk lebih pagi untuk pengajian wajib hadir?  
 J : Tidak ada masalah.
- T : Kemudian, Bagaimana jika gaji Anda dikurangi, karena perusahaan mengalami masalah?  
 J : Ga masalah.
- T : Nomor H, Jika tempat kerja pindah ke tempat yang jauh dari tempat tinggal Anda?  
 J : Kalo melebihi waktu, katakanlah melebihi waktu 2 jam perjalanan dengan motor, maka itu bermasalah.
- T : I, Jika peraturan diubah?  
 J : Tidak ada masalah.
- T : Kemudian, jika karyawan membuat laporan tiap minggu?  
 J : Tergantung aktivitasnya, tidak semuanya harus dibuatkan laporannya setiap minggu. Ada mungkin bulanan, ada mungkin semesteran. Tidak harus semuanya per minggu.
- T : (34:00)  
 tidak boleh memiliki hubungan suami istri antar sesama karyaawan?  
 J : menurut saya kalo untuk level staf gak ada masalah, tapi kalo untuk pimpinan dengan pimpinan lainnya, maka itu akan bermasalah.
- T : kemudian C, jika perusahaan memeberhentikan dengan kerja yang paling cocok untuk bekerjasama maka?  
 J : saya akan mencari tahu dulu, apa alasannya, jika itu memang ses Universitas "X" dengan peraturan-peraturan perusahaan maka gak ada masalah, tapi jika ada satu hal yang lain katakanlah *politicking* atau hal-hal lain, tentu akan saya permasalahan.
- T : jika anda secara tiba-tiba memberhentikan senior anda?  
 J : tidak masalah
- T : harapan anda terhadap UNIVERSITAS "X"?  
 J : ya kedepannya lebih baik lagi



**Lampiran 8**

**Hasil Wawancara dengan Ketua Program Studi**

## Ka. Prodi

- T : Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?  
J : Tahu!
- T : Dari mana anda mengetahuinya?  
J : Dari ceramah-ceramah yang ada.
- T : Sejauh mana anda memahami visi dan misi tersebut  
J : Saya relative memahami visi itu, dalam arti apa yang terkandung didalam visi itu, saya relative bisa memahami dan mengerti
- T : Bisakah anda memberikan komentar terhadap visi dan misi itu?  
J : Eee.. visi itu relative ideal, itu sebuah organisasi, sekelas universitas Al-Azhar, yang saya tahu.
- T : Apakah visi dan misi itu perspektif dengan perusahaan? Misalnya, karena UAI lembaga UAI yang islami, apakah sesuai dengan perspektif anda sebelumnya tentang lembaga edukasi yang islami?  
J : Eee.. iya, dalam arti visi dan misi yang dibangun, munculnya atau terciptanya lembaga islam yang islami dan tidak ketinggalan jaman.
- T : Apakah visi dan misi itu sesuai dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?  
J : Sejauh ini saya merasa bahwa, visi dan misi itu pada dasarnya sama, sesuai dengan pribadi saya.
- T : Apakah setiap elemen seharusnya mengetahui visi dan misi itu?  
J : Seharusnya!
- T : Kalau sudah mengetahui seharusnya memahaminya juga engga?  
J : Orang yang mengetahui belum tentu paham. Orang yang paham belum tentu dapat mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-harinya atau mewarnai gerak-gerik setiap langkah-langkah dia dalam bekerja, di perusahaan yang bersangkutan. Artinya tahu itu belum tentu bisa menjamin bahwa seorang itu paham dan seseorang yang paham itu blom tentu menjamin juga bahwa apa yang ia lakukan, apa yang ia kerjakan sejalan dengan apa yang ia pahami.
- T : Apakah setiap elemen dari perusahaan, seharusnya melaksanakan visi dan misi itu?  
J : Kalau saya iya bener, seharusnya!
- T : sebagai ketua program studi, menurut anda? Apa implementasi nyata dari visi dan misi tersebut dalam aktifitas anda sehari-hari.  
J : Saya menerjemahkan visi dan misi itu; pertama , dalam kurikulum yaa.. Karena kita bergerak dalam bidang pendidikan, tentu salah satu (.....) yang kita bisa jadikan eee.. saran, instrument untuk mengimplemnetasikan visi dan misi itu dalam kurikulum. Jadi, beberapa mata kuliah misalnya, kita berikan kandungan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- T : Sebagai ketua program studi, menurut anda, dimanakah letak tanggung jawab anda. Terhadap visi dan misi itu?  
J : Pertama tanggung jawab saya, dalam kontek eee.. karena kita adalah universitas. Maka kemudian, stageholder yang utama itukan mahasiswa. Jadi, sasaran utama untuk mengimplementasikan visi misi itu adalah, harus terkait dengan aktifitas kemahasiswaan. Dan itu sudah katakan, dari kurikulum, kurikulum itu sudah merefleksikan adanya visi dan isi tersebut, yang kedua, ada kurikulum yang baku. Tapi, ada yang kurikulum yang sifatnya non baku dalam arti ekstra kurikuler. Misalnya mahasiswa, mahasiswa itu dalam berbagai aktifitas kemahasiswaan itu kalau bisa kita tanamkan juga nilai visi dan misi kedalam aktifitas kemahasiswaan yang ada.
- T : Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan jangka pendek?  
J : Sejauh ini yaa.

- T : dari mana anda mendapatkan informasi itu?  
 J : Dari rapat-rapat yang ada, dari pertemuan-pertemuan rutin, dari pihak universitas.
- T : Apa implementasinya nyata, dalam aktifitas sehari-hari anda, untuk mendukung tujuan (.....) jangka pendek ini?  
 J : Dalam contoh yang kongkrit misalnya, kita melakukan perbaikan-perbaikan dalam beberapa hal, misalnya dalam tata pelaksanaan perkuliahan terus kemudian, mengupayakan kegiatan-kegiatan yang mendukung sasaran jangka pendek yang sudah ditetapkan.
- T : Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran jangka panjang?  
 J : Sasaran jangka panjangnya juga iya.
- T : Dari mana anda mengetahuinya?  
 J : Sama, dari ceramah-ceramah. Terutama ceramah dari pimpinan universitas.
- T : Implementasinya nyatanya dalam aktifitas anda, untuk jangka panjang itu sendiri?  
 J : Jangka panjang, barang kali kalau implementasi jangka panjang itu, belum tersusun secara sistematis. Baru sebatas perencanaan-perencanaan itupun belum di jadikan sebagai acuan pasti dalam mencapai sasaran jangka panjang yang ada
- T : Apakah anda mengetahui posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas Jakarta  
 J : Sejauh ini, relatif mengetahui.
- T : Dari mana anda mendapatkannya?  
 J : Dari komunikasi, dari beberapa pihak dan komunikasi antar kolega yang ada di dalam universitas.
- T : Apa kelebihan dan kekurangan perusahaan anda sebagai lembaga edukasi professional?  
 J : Eee.. pertama sisi idealisme. Idealisme dari para pengelola, terutama pihak pimpinan yang punya visi - misi yang ideal yang terkait dengan sebuah perguruan tinggi. Yang bisa menjamin tumbuh dan berkembangnya sebuah organisasi atau perguruan tinggi kedepannya yang lebih baik.
- T : Apakah anda pernah melakukan perbandingan secara konfrensif dengan perusahaan lain, misalnya dengan penanganan SDM-nya, program kerjanya mungkin  
 J : Sejauh ini belum, secara pribadi belum.
- T : Apakah anda mengetahui strategi perusahaan dalam (....) persaingan?  
 J : Sejauh ini belum, belum tahu dan melihat.
- T : Apa anda tidak mendapat akses?  
 J : Terkadang ada keinginan untuk tahu, tapi terkadang juga, membiarkan begitu saja.
- T : Bagaimana strategi yang paling tepat Menurut anda?  
 J : Untuk?
- T : Untuk bersaing, menghadapi persaingan.  
 J : Strategi yang paling tepat, saya pikir sebuah organisasi harus punya data-data yang kongkrit yang objektif. Terkait dengan dinamika organisasi-organisasi yang relatif sama dengan organisasi yang bersangkutan.
- T : Apakah anda tahu prestasi apa saja yang telah dicapai UAI?  
 J : Eee.. kalau prestasi yang sifatnya, yang selama ini disebut sebagai prestasi misalnya, mengirimkan mahasiswa ke ajang perlombaan baik didalam dan luar negeri, dan mendapatkan semacam apresiasi, yaa saya tahu kalau dalam konteks itu.
- T : Apakah anda bangga dengan prestasi itu?  
 J : Eee.. masih menganggap bahwa prestasi itu belum layak untuk dibanggakan.

- T : Apakah anda ingin menambah prestasi melalui pekerjaan atau keahlian anda?  
 J :: Kalau saya, iya.
- T : Apakah anda tahu hak dan kewajiban anda sebagai karyawan  
 J : Sejauh ini tahu.
- T : Bisakah anda menceritakan pengalaman anda, mengenai fasilitas yang diberikan UAI? Misalnya kalau dari segi infrastruktur gimana? Gedung atau kamar mandi, listrik, air, ruangan?  
 J : Infrastruktur.. dibandingkan dengan yang lain sii lumayan..
- T : Kalau dari segi administrasi mungkin, teknologi atau fasilitas kesehatan?  
 J : Kesehatan.. Oo belum..
- T : Dari segi teknologinya?  
 J : Teknologinya.. Masih pada tahap awal, permulaan.
- T : Bisakah anda menceritakan dukungan yang diberikan UAI, misalnya dalam hal pelatihan, atau kesempatan belajar, kuliah lagi.  
 J : Dukungan yang secara terprogram belum. Setahu saya sifatnya masih sangan (.....) dalam arti, terkadang di dukung terkadang tidak. Tergantung kondisinya.
- T : kalau anda sakit kira-kira dukungan apa yang diberikan UAI?  
 J : Sejauh saya belum pernah mendapat perhatian dari UAI karena saya sakit.Tapi saya bisa mengambil satu kasus. Misalnya hamil, seorang dosen yang hamil atau ingin melahirkan. Dukungan itu ada, namun atas inisiatif dari para karyawan atau kolega, untuk mengusulkan kepada pihak yang berwenang, agar dia diperhatikan. Sejauh ini saya belum melihat adanya sebuah kesadaran yang dibangun oleh sebuah organisasi untuk membuat mekanisme yang baku terkait dalam bidang kesehatan.
- T : Jika anda tertambat atau tidak memenuhi target pekerjaan, dukungan apa yang diberikan oleh UAI.  
 J : Kalau?
- T : Anda tidak memenuhi target pekerjaan?  
 J : Contohnya apa?
- T : Misalnya, anda di pekerjaan untuk menyelesaikan sekian bulan, tapi itu tidak dapat anda penuhi, kira-kira ada engga dukunagn yang diberikan UAI?  
 J : Dukungan dalam bentuk apa yaa?
- T : Apa saja yang kira-kira anda dapatkan, kalau tidak ada yaa..  
 J : Eee.. sejauh ini masih kurang.. relatif belum yaa.
- T : Kalau anda mengalami masalah dalam bekerja, dukungan apa yang diberikan UAI?  
 J : Contohnya?
- T : Misalnya anda mendapatkan kesulitan dalam pekerjaan anda.  
 J : Sejauh ini dalam kontek, misalnya ada mahasiswa yang bermasalah yaa.. ada bentuk kerjasama atau upaya mencari jalan keluar yang seharusnya ditempuh.
- T : Ada kejelasan tentang jenjang karir ga?  
 J : Kejelasan jenjang karir dalam hal apa? Kepangkatan atau jabatan?
- T : Jabatan!  
 J : Eee.. engga ada.. belum..
- T : kalau dalam hal menjalankan ibadah, kira-kira dukungan apa yang diberikan UAI?  
 J : Sejauh ini masih belum.

- T : Bagaimana dengan sistem reeward yang di UAI?  
 J : Sistem reeward di UAI, belum terkonsep secara baik.
- T : Tahukah anda, nilai-nilai dan norma apa saja yang ditanamkan UAI kepada karyawannya?  
 J : Eee... tahu.
- T : Dari nilai-nilai anda yang tahu itu, apa yang bisa anda terapkan?  
 J : Misalnya, nilai-nilai kebersamaan, itu relatif sudah mulai saya terapkan.
- T : Apa yang tidak atau belum bisa anda terapkan? Kenapa?  
 J : Contohnya apa?
- T : Ada nilai-nilai engga yang kira-kira belum bisa anda terapkan, nilai-nilai yang anda tahu?  
 J : Eeghhh.. banyak.
- T : Kenapa belum bisa diterapkan?  
 J : Pertama, bisa jadi karena alasan yang ber (.....) personal. Dalam arti, masih ada keluesari dari pihak organisasi untuk tidak membuat atau menunjang nilai-nilai itu diterapkan. Saya mengambil contoh kedisiplinan yaa. Artinya disamping pribadi yang bersangkutan, mungkin karakter atau personalitynya begitu. Juga karena perusahaan belum menciptakan mekanisme yang relatif tepat untuk menujng munculnya sikap kedisiplinan.
- T : tentang-tentang nilai-nilai yang anda tahu tadi, apakah yang lain juga melakukannya?  
 J : Sebagian, sebagian melakukannya, sebagian tidak..
- T : Ada sanksi kalau tidak melakukan itu?  
 J : Sejauh ini belum.
- T : Ada evaluasi engga?  
 J : Evaluasinya baru bersifat administratif.
- T : Efektif itu?  
 J : Belum efektif.
- T : Apakah anda punya nilai dan norma sendiri dalam bekerja?  
 J : Eee.. secara pribadi saya iya..
- T : Nilai apa sii yang anda anut?  
 J : Eee.. tanggung jawab, sportifitas, eee.. terusss.. sejauh ini itu.
- T : Hal-hal apa yang tidak mungkin anda lakukan, karena itu bertentangan dengan nilai yang anda anut? Ada engga?  
 J : Sejauh ini belum.
- T : trus apakah karyawan lain tahu tentang nilai-nilai yang anda anut? Bagaimana mereka menanggapinya? Apakah ada yang ditiru oleh mereka misalnya?  
 J : Ada yang meniru, terutam yang tahu tetntang diri saya. Ada juga yang tidak.
- T : apakah anda sering berkompromi terhadap nilai-nilai perusahaan yang tidak sesuai dengan niali yang anda anut?  
 J : Misalnya contohnya apa tuu?
- T : Misalnya dinilai-nilai yang anda punya itu di perusahaan tidak ada dengan yang anda anut?  
 J : Tidak ada.
- T : apakah anda sering mengamati kebiasaan tingkah laku karyawan di UAI?  
 J : Iyaa..

- T : Apa sii yang menjadi kebiasaan bersama?  
J : Apa?
- T : yang menjadi kebiasaan bersama, apa sii tingkah laku karyawan UAI?  
J : Kebiasaan bersama dalm arti apa? Bisa ngasih contoh engga?
- T : Misalnya, suak bergosip bersama, tingkah laku suka bekerja bersama, anda pernah mengamati engga kebiasaan-kebiasaan itu?  
J : Kebiasaan yang biasa saya lihat, mengedepankan, kliknya yaa.. kebiasaan-kebiasaan kliknya. Artinya, dari UI sama-sama dari UI, dari tehnik, ITB sama-sama dari ITB.
- T : kalau menurut anda itu positif atau negatif? Kenapa?  
J : Untuk organisasi kedepannya sii tidak positif.
- T : Kenapa?  
J : Karena itu akan mengendurkan capaian budaya organisasi yang (.....) UAI tersendiri.
- T : Apa yang membuat hal tersebut menjadi kebiasaan?  
J : Mungkin karena mereka mandang lebih mudah bekerjasama atau lebih merasa nyaman, ketika kebersamaan itu dibangun dalam konteks itu.
- T : bagaimana proses kedisiplinan di UAI?  
J : Proses kedisiplinan di UAI, untuk level tertentu disiplin itu sudah mulai di terapkan atu mereka yang berada di level tertentu itu sudah mulai mencoba berusaha kedisiplinan yang ada. Tapi pada level tertentu belum.
- T : Apakah anda sering terlambat?  
J : Iya
- T : Berapa hari kira-kira dalam 26 hari kerja anda terlambat?  
J : Sejauh ini, hampir selalu terlambat.
- T : Apa sii.. yang sering menjadi alasan anda terlambat?  
J : Alasan yang membuat saya terlambat, kalau saya pribadi, terkadang pekerjaan itu tidak harus diselesaikan. Pekerjaan itu lebih kondusif diselesaikan, misalkan, dirumah. Itu berpengaruh kita jam berangkat bekerja. Sehingga kedisiplinan, kalau indikatornya masuknya jam sekian pulang jam sekian, itu sangat tidak disiplin.
- T : Apakah ada sanksi? kalau anda terlambat?  
J : Sejauh ini blom
- T : Apakah anda punya program kerja tetap?  
J : Program kerja tetap untuk apa?
- T : Untuk anda sendiri.  
J : Eee..
- T : sebagai ketua program studi.  
J : Sebagai ketua program studi, iya.
- T : Ada evaluasi secara countinue?  
J : Evaluasi secara coutinue blom.
- T : Apakah anda sering bekerja lembur?  
J : Terkadang, tergantung situasi.
- T : Anda pernah membawa pekerjaan kerumah?  
J : Sering.



T : Anda pernah ditegur karena belum menyelesaikan pekerjaan?  
 J : Pernah.

T : Anda pernah melakukan pekerjaan selain pekerjaan wajib anda?  
 J : Pernah.

T : Itu untuk perusahaan, untuk karyawan atau untuk pribadi?  
 J : Untuk pribadi.

T : Apakah itu dilakuakn sesudah pekerjaan wajib atau berasamaan atau jam kantor apa diluar kantor.  
 J : Terkadang jam kantor, terkadang diluar kantor.

T : Pernahkah anda menyelesaikan pekerjaan orang lain karena mereka tidak mampu menyelesaikannya?  
 J : iya

T : Seberapa sering?  
 J : Eee.. kadang-kadang... Tengah-tengahlah.. middle

T : Apakah anda menikmatinya? Atau jika boleh seengganya anda tidak ingin menyelesaikannya?  
 J : Tidak juga.. eee.. relatif bisa menerimalah. Tapi menikmati belum tentu.

T : apakah anda pernah meminta tambahan pekerjaan. Karena pekerjaan anda terlalu sedikit mungkin?  
 J : Engga juga..

T : Engga juga maksudnya.. banyak pekerjaan anda?  
 J : Menurut saya profesional.

T : Apakah anda pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?  
 J : Pernah

T : anda juga melakukan penghematan untuk fasilitas kantor? Pernah?  
 J : Penghematan, iya.

T : Apakah anda pernah memiliki ide atu bahkan sudah melaksanakan program kerja sistem atau riset. Atau apapun lah demi kemajuan perusahaan?  
 J : Riset, iyaa.

T : Minimal ide atau program kerja misalnya. Yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan itu sendiri.  
 J : Iya, kalau itu iyaa..

T : Anda pernah melanggar peraturan perusahaan?  
 J : Pernah.

T : Ada yang tahu?  
 J : Saya engga tahu dia tahu apa engga?

T : Apakah ada sanksi?  
 J : Sejauh ini si sanksi belum..

T : jika ada yang melanggar peraturan apakah anda akan melaporkannya?  
 J : Eeeh tergantung jenis pelanggarannya,,

T : Meskipun itu atasan anda?  
 J : iya

- T : bagaimana caranya?  
J : ya menyampaikan menyampaikan mengkomunikasikan bentuk pelanggaran itu kepada pihak yang berwenang
- T : anda pernah melakukannya?  
J : pernah
- T : dalam hal apa misalnya?  
J : ya misalnya dalam hal yang saya tidak anggap benar gitu ya, dalam hal yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi saya sampaikan
- T : apakah anda disiplin dalam memberikan laporan keuangan untuk dana yang di keluarkan oleh perusahaan?  
J : sejauh ini iya
- T : apakah anda juga mengatur dan selalu merapihkan administrasi di tempat anda bekerja di bagian anda?  
J : iya,,mengontrol yah,,mengontrol
- T : apakah anda juga mengembalikan eemm barang-barang pada tempatnya jika anda meminjamnya?  
J : sejauh ini iyah
- T : anda juga ikut menjaga kebersihan?  
J : iyah
- T : jika ada yang rusak pada fasilitas perusahaan apakah anda melapor?  
J : aaahh,,untuk hal hal yang tidak bisa saya tangani saya lapor tapi kalo yang bisa saya tangani saya benahi sendiri
- T : apakah di UAI ada jalinan persaudaraan antar karyawan?  
J : tergantung levelnya mas
- T : itu mempengaruhi efektifitas pekerjaan?  
J : mempengaruhi
- T : bagaimana kah pola komunikasi di UAI menurut anda?  
J : pola komunikasi di UAI itu eeh yang senyatanya yah?yang apa yang yang dalam rentangan prioritasnya yah?
- T : iyah  
J : kan banyak cara menjelaskan pertanyaan bagaimana itu
- T : iyah  
J : pola komunikasi horizontal, pola komunikasi vertical, kan itu yah itu kan harus di pilah misalnya antara staff dengan staff bagaimana pola komunikasi antara staff satu unit dengan unit yang lain pola komunikasi nya barangkali berbeda dengan pola komunikasi yang terbangun antara staff di satu unit dengan staff di tempat lain, pola komunikasi antara staff dengan atasan yah atau dengan dosen, pola komunikasi antara dosen dengan dosen kan gitu yha, itu yang mana yang harus di jelaskan dalam konteks pertanyaan ini?
- T : yaa ee sekarang gini, apakah anda sering berkomunikasi dengan karyawan lain?  
J : sssh iya kalo saya
- T : dengan atasan anda secara langsung?  
J : dengan atasan iya

- T : kalau anda ingin berkomunikasi dengan pola itu anda harus melewati birokrasi ga sih misalkan dengan atasan atasan anda?  
J : enggak
- T : pernahkah anda berkomunikasi dengan atasan di luar permasalahan perusahaan?  
J : atasan yang mana nih maksudnya nih
- T : atasan anda langsung  
J : di luar...
- T : permasalahan perusahaan  
J : ...ee berkomunikasi langsung di luar...kayanya sih enggak
- T : kalau ada masalah apakah anda membicarakannya secara langsung?  
J : ..kalo ada masalah dengan,,kalo ada masalah dii..jadi kalau masalah itu tidak bisa bisa saya atasi baru saya komunikasikan untuk tanggung jawab saya yah
- T : jika anda bersalah apakah anda di tegor langsung?  
J : ....enggak
- T : anda pernah ga mendengarkan percakapan karyawan lain atau atasan yang membicarakan orang lain mengenai kinerja mereka namun tidak membicarakannya secara langsung terhadap karyawan yang bermasalah?  
J : enggak enggak
- T : apakah anda harus menggunakan bahasa formal jika sedang bekerja?  
J : bahasa,,
- T : formal  
J : contohnya gimana,,enggak juga kalo saya pribadi enggak
- T : anda punya waktu dan tempat khusus ga untuk berbicara non formal dengan karyawan lain?  
J : ada waktu khusus
- T : kapan dan di mana misalnya?  
J : emm dengan karyawan lain iya ada,,terkadang yha, sifatnya insidensi tapi
- T : kapan dan di mana?  
J : kadang di luar kan gitu yha kadang yang jelas di luar kadang di luar
- T : waktu waktu jam kerja atau mungkin,,?  
J : kadang waktu jam kerja kadang di luar jam kerja
- T : dengan atasan?  
J : dengan atasaan,,ya dulu atasan saya nanya langsung nih hehe,,emm iya dan tidak
- T : kalo yang iya kapan dan dimana?  
J : kaloo misalnya ya,,apa pertanyaanya tadi awalnya
- T : emm biasanya anda kalo melakukan non formal dengan atasan anda itu biasanya dimana?kapan dan di mana?  
J : aaah melalui telepon,kalo pihak,,di satu sisi melalui telepon, tapi di kadang juga dengan atasan yang lain yaa di warung haha
- T : apakah anda punya akses langsung pada atasan tertinggi?rektor misalnya?  
J : punya

T : apakah ada media untuk menyampaikan pemikiran pemikiran karyawan misalnya bulletin internal  
misalnya?  
J : ...belum..

T : apakah anda pernah berkontribusi, menulis misalnya,tentang apa misalnya?  
J : pernah

T : ada tanggapan?  
J : ada

T : apakah ada milis internal?  
J : apa

T : milis internal?jadi ya ya semacam diskusi internal gitu ada milisnya ada ada forumnya gitu,,untuk  
internal anda sendiri  
J : iya dan tidak deh

T : anda menggunakannya?  
J : ya,kadang kadang aja

T : biasanya berkomunikasi dengan siapa?  
J : dengann kolega

T : tentang apa?  
J : ya tentang pekerjaan, tentaang,,ya ruang lingkup pekerjaan

T : apakah anda juga menggunakannya untuk membicarakan hal lain di luar pekerjaan?  
J : kalau saya pribadi sejauh ini yang ada kaitannya dengan pekerjaan

T : anda sering memiliki permasalahan di perusahaan yang tidak bisa anda kemukakan?  
J : iyah

T : tentang apa?  
J : ...gimana gimana ya masalahnya yang ini apa namanya,,tentaaang ah ini tentang,,saya ambil  
contoh yha tentang bagaimana proses penjenjangan gitu yha aa tentang aaa pemberian award  
tentang kontribusi balik yha terhadap karyawan

T : tadi anda kemukakan ada geng yha,jadi apakah mereka memiliki bahasa sendiri untuk geng geng  
yang ada di kantor?  
J : ....tidak jugaa...

T : apakah mereka tertutup?  
J : aaaa antara iya dan tidak

T : apakah mereka bersatu saat mengemukakan pendapat?  
J : terkadang iyah

T : apakah mereka berkuasa?  
J : berkuasa di tempatnya masing masing heh

T : bagaimana sih menurut anda loyalitas karyawan di UAI itu?  
J : belum bisa di jamin

T : sudah berapa lama anda bekerja di UAI?  
J : 6 tahun,,7 tahun yha

T : ini pekerjaan pertama anda?  
J : bukan

T : sebelumnya di mana?  
 J : di departemen dalam negeri

T : berapa lama?  
 J : hmm 4 tahun yha

T : kenapa anda pindah?  
 J : hmm situasi kondisi

T : apa anda benar benar berniat bekerja di UAI?  
 J : iyah

T : apa sebenarnya cita cita anda?  
 J : emm mencapai gelar pendidikan yang paling tinggi

T : apakah anda masih ingin mencapai cita cita anda?  
 J : sejauh ini iyah

T : menurut anda dengan melihat kemampuan diri anda seharusnya anda bergerak di bidang apa?  
 J : di dunia seperti ini yang terkait dengan grabtualitas

T : apakah pekerjaan anda sekarang sudah sesuai dengan kemampuan anda?  
 J : sejauh ini iyah

T : apa yang membuat anda nyaman bekerja?  
 J : ya kondisinya yha ee kondisi itu tadi bahwa ee saya berada di lingkungan yang visi misinya relative sama dengan background saya gitu

T : apa yang tidak membuat anda nyaman dalam bekerja?  
 J : hal hal yang sifatnya,,apa namanya ee hal hal yang urusan urusan di luar yang urusan organisasi yang di masukan dalam urusan organisasi

T : bagaimana anda mengatasi ketidak nyamanan anda dalam bekerja?  
 J : emm terkadang mengkomunikasikan itu dengan kawan ya dengan atasan ee terus kemudian terkadang juga masalah itu sampai akhirnya hilang dengan sendirinya

T : pernah ga anda mendengar keluhan dari karyawan lain atau atasan anda mengenai kondisi perusahaan?  
 J : pernah

T : tentang apa?  
 J : yaaa tentang perhatian organisasi terhadap karyawan

T : pernah ga anda mendengar karyawan lain ingin keluar dari perusahaan?  
 J : pernah

T : pernah kah anda berfikir untuk berganti profesi?  
 J : sssshh sejauh ini pernah tapi ini apa namanya kecil sekali per per prosentasinya kecil

T : pada saat apa atau dalam kondisi yang bagaimana anda tidak lagi bisa bekerja di perusahaan tertentu?  
 J : eee dalam kondisi yang,, ada sesuatu yang menyakitkan yha menyakitkan menyakitkan membuat kita kecewa gitu

T : apakah anda puas bekerja di UAI?  
 J : sejauh ini sih relative puas

T : kenapa?  
 J : yaaah aah dalam bayangan saya sih masih sesuai dengan apa yang saya berikan



**Lampiran 9**

**Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian**

## Ka. Bagian

- T : apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?  
J : untuk menjadi universitas terbaik di nasional dan kalo bisa di tahun 2015 menjadi salah satu yang terbaik di Asia tenggara
- T : darimana anda mengetahuinya?  
J : dri sosialisasi visi dan misi
- T : sejauh mana anda memahami visi dan misi tersebut?  
J : jadi visi dan misi itu merupakan salah satu code of conduct kita , kita harus berjalan melalui koridor visi dan misi itu yang akan menjadi kesamaan tujuan akhir kita itu disitu
- T : bisa ngga anda memberikan komentar terhadap visi dan misi itu?  
J : o bisa, jadi karena itu adalah tujuan akhir kita ya otomatis visi dan misi itulah yang akan menjadi acuan atau menjadi koridor kita dalam melakukan tugas kita sehari hari
- T : apakah visi dan misi itu sesuai dgn perspektif anda terhadap perusahaan ini? misalnya karena UNIVERSITAS "X" adalah lembaga edukasi yang islami. apakah sesuai dgn perspektif anda sebelumnya tentang lembaga yg islami?  
J : sejauh ini si ya sesuai
- T : apakah visi dan misi sesuai dgn prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?  
J : alhamdulillah, masi sesuai
- T : apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi itu?  
J : seharusnya, bahkan sewajibnya. Karena kita harus menyamakan visi misi tersebut agar semua berjalan, jadi sesuatu yang akan sama tujuannya itu sama, misalkan seperti panah yang lurus akhirnya menuju kedepan itu akan sama dan jalan perusahaan itu atau jalan universitas ini akan sama semuanya. Karena tujuan akhirnya itu sama.
- T : lalau kalau sudah mengetahui apakah setiap elemen itu juga seharusnya memahami?  
J : setiap elemen, maksudnya setiap civitas akademika seharusnya memahami.
- T : (Q : seharusnya melaksanakannya juga tidak?)  
J : dan sewajibnya itu apa yang udah kita ketahui itu kita faksanakan.
- T : sebagai kepala bagian menurut anda apa sih implementasi nyata dari visi misi tersebut dalam aktivitas anda sehari-hari?  
J : visi misi tersebut dengan menjadikan , kita kan sebagai universitas, universitas itu memiliki 3 tujuan. yang disebut dengan tri dharma perguruan tinggi, na itu merupakan salah satu rel-rel kita yang harus kita jalani tu salah satunya penelitian, kemudian ada pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat atau ada juga yang ..... .. bisnis kita tu untuk pendidikan na itu yang ininya, harus kita laksanakan. Adapun visi misi itu visi itu jelas tujuan akhir kita , kita ingin menjadi terbaik kita harus ikuti step-stepnya, step-step untuk menjadi terbaik itu gimana caranya? itu tertuang di dalam PIP UNIVERSITAS "X" (Pola Induk Pengembangan Ilmiah) atau yg kalo dimasyarakat orde baru kita kenal mungkin REPELITA. Na ketika ditanyakan apakah itu sudah dijalankan dalam sehari-hari, otomatis ketika misalkan kita memahami PIP itu kita seharusnya sudah melaksanakan itu, karena apa? karena yg kita laksanakan apa yg kita sebut dengan SOP itu mengacu juga kepada PIP UNIVERSITAS "X", rencana induk 5 taun kedepan. Pada lima tahun akan selalu di revisi
- T : lalau sebagai kepala bagian juga, menurut bapak dimanakah letak tanggung jawab bapak terhadap visi dan misi tersebut?  
J : ya termasuk orang pertama ya harus melaksanakan, kedua sebagai supervisi mungkin ya. saya harus memastikan kalo staf saya itu menjalankan tugasnya itu sesuai dengan visi dan misi
- T : apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran universitas jangka pendek?  
J : tujuan jangka pendek saya tau, jadi kita memiliki ada yang kita sebut masa transisi misalkan masa

transisi yang sampai agustus 2009 ini masing-masing Prodi harus menyelesaikan tugas-tugas nya karena ini adalah masa transisi peralihan pimpinan ya. Dia harus menyelesaikan tugas-tugasnya yang sudah dicanangkan dalam PIP. Kemudian tahun 2009 kita harus mendapatkan ISO 9000, tahun 2010 kita harus sudah mendapatkan akreditasi institusi.

T :darimana bapak mendapatkan informasi itu?

J : yang jelas dari, kita kan punya apa yang kita sebut dengan forum KM, forum KM itu adalah forum Knowledge Management disitu kita sharing idea semua informasi semua digodok di informasikan disitu kemudian baru di sosialisasikan ke staf-staf

T :lalu apakah yg menjadi implementasi nyata dalam aktivitas anda untuk mendukung pencapaian jangka pendek tadi?

J : kita harus mempunyai planning, jadi seperti misalkan saya kan kepala bagian tata usaha untuk mencapai sampai agustus itu saya harus punya planning yang perbulannya itu harus dijalankan misalkan saat ini perapian surat-surat, mana surat-surat yang sudah mencapai masa retensi itu yang harus kita musnahkan atau kita arsipkan itu harus selsesai nanti sampai dengan agustus 2009 ,kemudian itu mungkin salah satu tugas yang harus kita selesaikan ,jadi tugs yang diselesaikan oleh sekretariat ini dalah bagian terkecil dari tugas yang harus diselesaikan sama kepala sekretariat dan merupakan juga bagian terkecil dari tugas yang harus selesai dari wakil dekan 2

T :lalu sasaran jangka panjangnya sendiri apa?

J : sasam jangka panjang seperti yang saya sebutkan dimuka tadi itu tercantum dalam visi dan misi: terbaik nasional masuk sepuluh besar misalkan, kemudian menjadi salah satu universitas terbaik di ASEAN yang tentunya itu nggak akan dengan mudah kita bisa raih ,cuma pencapaiannya jelas akan udah ketika mulai dari sekarang kita udah melaksanakan apa yang sebut dalam PIP itu dilaksanakan daalam sebaik-baiknya kemudian step-step per tahun itu berjalan misalkan 2009 ISO kita dapat, lalu bisa kita dapat juga yang lain itu bisa selesai .

T :lalu apa implementasi nyata dalam pencapaian jangka panjang itu sendiri?

J : implementasi nyata dalam pencapaian jangka panjang itu bisa kita laksanakan dengan step-step tadi dengan pencapaian eee....mendapatkan ISO yang seperti saya sebutkan tadi

T :maksudnya implementasi nyata anda dalam aktivitas sehari-hari...?

J : ooo..implementasi saya...jadi saya sebagai kepala bagian juga kepala sekretariat itu mempunyai planning jadii,ada yang kita sebut dengan Grand Planning, misalkan dalam jangka panjang ini kita ingin universitas itu mencapai apa yang kita sebut dengan Paperless Program misalkan, ootomatis pencapaian menjadi Paperless Program itukan nggak bisa dalam waktu satu taun dua taun itu berjalan ,na dari taun-taun awal itu kita udah mencanakan ini kemudian ada step-stepnya sampai nanti di tujuan akhir itu kita uda bisa menyamakan/menyetarakan kita dengan kampus-kampus lain .khusus dari sekretariat misalkan, mungkin misalkan dari segi pengarsipan kita mempunyai ruang pengarsipan sendiri gitu, dan itu sebenarnya mendukung apa yang uda dicanangkan bagaimana menjadi universitas yang terbaik di ASEAN otomatis dia harus punya bagian-bagian seperti itu

T :apakah anda mengetahui posisi universitas dalam peta persaingan universitas di Jakarta?

J : kalau peta persaingan itu kita masi termasuk middel ya, kita tau sendiri kita baru berumur sewindu, baru 8 tahun yang menginjak 9 tahun. kalau misalkan kita dibandingkan dengan sama-sama unversitas swastalah misalkan Akmajaya atau dengan Gunadharma atau dengan Bina Nusantara ,kita masi dibawah mereka , dibawah dalam artian pengalaman, kita walaupun kita miskin pengalaman kita sudah mulai punya nama brand image itu uda mulai terbbangun dari sekarang. jadi orang tahu kita kampus yang nuansanya islami tapi nasionalis jadi nggak semua orang islam, nggak hanya orang islam aja yang bisa kuliah disini .kemudian mahasiswa-mahasiswa itu dari kalangan menengah misalkan ,itu udah ketahuan kalo dari posisi itu ,kalo misalkan dari posisi peringkat universitas ya kita harus tau diri juga, kita belum bisa dikatakan terbaik ya saat ini tapi pencapaian kearah itu akan terus kita lakukan

T :informasi itu anda dapatkan dari mana?

J : dari internet dan dari websitenya Dikti atau dari kopertis itu kita bisa dapat apa yang disebut misalkan ..... kalo nggak salah ya. disitu disebutkan peringkat-peringkat universitas, kemudian dari majalah Campus Asia juga ada, walaupun dati masing -masing itu ada tendensi-tendensi



tertentu ya kayak misalkan dari majalah Campus Asia karena itu punya Pelita Harapan otomatis yang Pelita Harapan sama Binus itu banyak naik disitu .jadi ya cuma kta harus bisa memposisikan setidaknya kita udah tau posisi kiya itu dimana dan kita akan menuju kemana jadi bukan hanya mengambang dilautan tanpa jelas tujuan akhir kita

T :menurut anda apa sih kelebihan dan kekurangan UNIVERSITAS "X" sebagai lembaga edukasi profesional?

J : sebagai lembaga edukasi profesioanal sebenarnta dari slogannya aja kita bisa berbangga hati ya, jadi kita menyebutkan UNIVERSITAS "X" sebagai Enterprising University itu sebenarnya uda harus kita syukuri, itu adalah slogan yang sangat baik sekali Enterprising University itu sendiri sebenarnya adalah pola pengembangan universitas yang berkembang di abad 21 ini. na disitu dari Enterprising University itu kan kita tahu kalau UNIVERSITAS "X" itu berkeinginan untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas bagaimana ia menciptakan pendidikan berkualitas, kemudian dari situ ada juga Equity bagaimana pendidikan itu harus berkeadilan, jadi orang-orang yang nggak mampu secara finansial tapi dia punya otak yang bagus dia tetap bisa kuliah disini dengan baik dengan subsidi silang atau kita carikan beasiswa korporat, beasiswa nusantara, beasiswa yang lainnya pokoknya itu asa keadilannya, kemudian ada lagi asas Enterpreunerial yaitu asas untuk kewirausahaan ,jadi kita mendidik bagaimana manusia-manusia civitas akademika UNIVERSITAS "X" itu dia nanti punya jiwa-jiwa kewirausahaan, na dari slogan yang bagus 3 itu aja sebenarnya kita bisa berbangga hati kemudian belum lagi ditambahkan dengan apa yang kita anggap salah satu nilai plus dari kampus kita itu 7 elemen dasar yang disitu ada Nilai-nilai islam, Skill building nya itu kemampuan IT, sama kemampuan bahasa, kemudian ada juga Management Skill , Managerial Skill, ada kepemimpinan disitu ada jiwa kewirausahaan yang semuanya itu nanti tergabung dalam perkuliahan JK3, dan itu kita harus bersyukur juga ketika rektor kita itu mencetuskan bahwa bagaimana kita menjadi an Enterprising University perbuatan kita itu yang kita canangkan itu selalu diliru kampus lain sehabis rektor mnecanangkan an Enterprising University, nggak lama UI mencanangkan ini juga, walaupun akhirnya kita hanya tertawa ternyata UI juga ikutan kita gitu, kemudian habis itu forum KM kita ngadai forum KM eh kampus lain ternyata ngadain juga sebagai forum Knowledge Sharing ya gitu ya, berbagi ide.

T :lalu kekurangannya?

J : kekurangannya yaitulah sebgai kamous yang masih baru , kita masih harus banyak belajar dan harus terus meningkatkan kemampuan diri kita baik dari sisi akademik maupun dari sisi kewirausahaannya ,dari sisi akademik ya akreditasi kita harus kita tingkalkan bagaimana kita bisa se-level dengan negeri yang akreditasinya A semua ,sebenarnya ketika akreditasi kita itu bagus, kemudian dari segi akademik itu bagus, dari segi managerial itu kita juga uda tertata dengan rapi , itu akan membuat ISO itu gampang kita capai, satu lagi mungkin yang harus kita pahami itu kita juga harus punya budaya , punya budaya korporat ,dan itu memang sedang dijalankan dikampus ,bagaimana kampus ini punya budaya korporat jadi bukan budaya universitas , jadi setiap individu itu nanti punya masing-masing itu punya budaya yang sama punya tujuan akhir yang sama misalkan untuk menjadi unversitas yang gimana stepnya, dari biro akademik punya cara sendiri, dari sekretariat punya cara sendiri, kemudian dari promosi punya cara sendiri, itu nanti akhirnya sama .na apa yang kita sebut dengan budaya korporat itu nanti menjadi Code of Conduct ,menjadi sesuatu yang mendasari setiap perbuatan kita atau mungkin dalam islam disebut akhlak lah .jadi tanpa kita sadari itu uda menjalankan itu sama visi misi kita itu sama tujuan akhir kita itu sama

T :anda sendiri pernah nggak melakukan perbandingan secara komprehensif dengan universitas lain, misalnya dengan penanganan SDM nya mungkin pekerjanya...?

J : kalau di studi banding itu sebenarnya pernah ya dari saya sendiri waktu itu nggak ikut cuma yang saya tau dulu SDM kemudian keuangan, perpustakaan, lembaga penelitian itu ada melakukan benchmark ke universitas-univentas lain

T :menurut anda, tentang apa yang mereka lakuakan?

J : o bagus, baggus sekali

T : (Q : ada informasi yang anda dapatkan?)

J : yang jelas ya saya bisa tau, karena saya nggak ikut waktu itu mungkin pimpinan saya waktu ikut ya Pak Ali ya. jadi kita bisa tau peta-peta kampus yang ada di Jakarta ini. ya sebenarnya kita cari

kemarin itu cuma di Jakarta ya yang benchmark nya itu .dari sisi misalkan ini mereka bagus disini, dari keuangan misalkan kampus ini bagus ,ini bisa nggak kita terapkan di sini gitu, budayanya cocok nggak dengan budaya kita gitu. kemudian dari promosi misalkan yang ini bagus nipola-pola nya ni, bisa nggak kita terapkan, sesuai nggak dengan budaya kita. sebenarnya bagus itu dilakukan terus

T : apakah anda mengetahui juga strategi universitas dalam menghadapi persaingan?  
J : oh tauuu,,,itukan kewenangan pimpinan ya kalo untuk strategi-strategi itu ,cuma dari yang saya tau di setiap rapat-rapat pimpinan itu kan biasanya di sebutkan tujuan-tujuan akhir itu begini-begini,

T : terus apa sidh yang bisa dilakukan sebagai kepala bagian untuk mendukung strategi itu?  
J : seperti yang saya katakan semula setiap kepala bagian ,kepala biro tau dia nanti ada ditingkat level fakultas dia Kaprodi, dia wakil dekan, dia dekan .karena visi misi itu sama .tujuan itu sama, otomatis apa yang sudah tertuang di PIP UNIVERSITAS "X" itukan tujuan kita yang sudah kita stel, udah kita buat 5 tahun kedepan . na itu aja yang menjadi acuan kita dalam melaksanakan tugas , disamping apa yang ada, kalo PIP itukan dari lembaga peneltiib ya, dari prosesnya lembaga penelitian. sementara dari PIP itu juga kita harus mengacu juga ke ini biar nggak terjadi overlap, ada yang aturan kepegawaian ada itu apa, ITP ya? tugas pekerjaan yang otomatis kita nggak bisa saling tumpang tindih sepegawaian

T : kalo bagi anda sendiri bagaimana strategi yang paling tepat bagi UNIVERSITAS "X"?  
J : kalo menurut saya startegi sekarang ini sudah cukup tepat ya, udah cukup baik cuma tinggal penyamaan persepsi dari masing-masing kepala ini janagn sampai si A menuju kesana....si B menuju kesana... na itu mungkin harus punya budaya sendiri, harus dibentuk image sendiri harus ditanamkan ya mungkin dengan salah satu caranya itu dengan kita adain acara ini persamaan persepsi, trus ini ada pelatihan-pelatihan yang akhirnya mereka itu akan tau, semua akan tau .kalo sekarang mungkin yang tau hanya di level pimpinan , tapi staf-staf kadang-kadang kan ya nggak tau, apa nggak mau tau ya? gitu..

T : strategi apa yang paling tepat?  
J : bicara strategi,mungkin strategi promosi atau strategi pengembangan universitas

T : lalu anda tau nggak prestasi apa yang sudah dicapai UNIVERSITAS "X"?  
J : bicara tentang prestasi, ya banyak ya, sebenarnya secara parsial aja ya prestasi kita itu, kalo dikatakan besar misalkan banyak sudah masuk peringkat berapa itu belum. tapi kalo dari kemahasiswaan ada yang bisa kita banggakan misalkan mahasiswa kita udah ada yang dapat menjadi delegasi atau utusan duta ASEAN diaman universitas lain tu nggak dapat , anak-anaka mahasiswa sekaliber UI pun belum dapat disitu ,anak UNIVERSITAS "X" dapat, waktu ke Vietnam. Kemudian untuk olahraga misalkan, kita beberapa kali sempat masuk final baik itu di futsal , atau di basket itu untuk liga-liga mahasiswa , tapi kalo dari akademik, itu memang agak terbatas yang saya tau prestasi akademik itu bisa diperoleh di ini, di fakultas teknik elektro mungkin ya, yang beberapa mengirim mahasiswanya itu dapat lolos mengirim tulisan ilmiahnya ke jurnal-jurnal di luar negeri ,termasuk mengirim tulisan ke triple IA yang sudah terakreditasi (Q : anda bangga nggak?) ooo jelas sekali, kebanggaam itu akan muncul disaat universitas-universitas lain tu nggak mampu mendapatkan itu .karena kita merasa menang berkompetisi (Q: anda sendiri ingin menambah prestasi di bidang pekerjaan anda?) kalo pekerjaan itu otomatis ya, kita harus menang, karena budaya korporat kita sendiri budaya universitas itu kan kita harus berkembang harus selalu berpikiran maju harus selalu berkompetisi ,na apa yang uda kita raih sekarang ini harus lebih baik lagi dari kemarin .yang kemarin harus lebih baik dari hari ini, hari ini harus lebih baik lagi .

T : apa saja sih hak dan kewajiban anda sebagai karyawan?  
J : bicara tentang hak dan kewajiban ya kewajiban melaksanakan pekerjaan, kalo hak sendiri ya hak mendapatkan reward hak mendapatkan ya selain reward, reward terlalu nominal sekali ya mungkin juga hak-hak untuk mendapatkan pelatihan hak untuk mengembangkan diri hak untuk mendapat pendidikan yang lebih ,disinimungkin yang saya rasakan belum itu ya ,universitas belum memikirkan bagaimana karyawannya itu dapat mngembangkan diri ke pendidikan yang lebih tinggi ,misalkan si A ingin mnedapatkan gelar S2,tapi universitas hanya bisa membantu memberikan waktu luang sementara membantu dari segi finansial tidak .mungkin itu termasuk haknya bukan hak ya mungkin , harus diperjuangkan juga mungkin

- T :bisa nggak anda menceritakan pengalaman anda mengenai fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X" mungkin tentang infrastrukturnya, gimana menurut anda?
- J : kalo infrastruktur ya sebagai kamous yang masih baru kita masih kurang ya, ruang-ruang kelas kita masih kurang banyak terkadang kita keteteran untuk ruang-ruang kelas perkuliahan,kemudian mungkin kita keteteran juga untuuk ruang rapat sering bentrok antara biro ini mau rapat ternyata sudah terpakai oleh biro ini ,akhirnya harus dipindah pindah. kemudian sarana-sarana seperti sarana olahraga kita masih baru, jadi belum begitu lengkap (Q: kamar mandi mungkin, listrik?) kalo kamar mandi sih ya mungkin dengan jumlah mahasiswa yang sekian itu masih kurang mungkin ya ,kalo dilihat ya, kapasitas gedung ini sendiri yang saya tau dari PT Tania pengelola gedung itu adalah 6000 mahasiswa, dimana saat ini kita uda mencapai 4000 mahasiswa, berarti kit akan mencapai titik peak nya itu 2000 lagi, na ketika 200 itu akan penuh sekali, dai segi kebersihan itu sudah cukup sekarang, tapi harus ditingkatkan dan terus dijaga karena ketika mencapai titik 6000, titik paling puncaknya itu nggak akan terbayangkan kalo misalkan ini, pasti akan serba kekurangan , pasti akan penuh sekali orang di kampus ini
- T :dari segi administrasinya/
- J : segi administrasi ,na itulah yang sedang kita tuju, itu yang sedang kita canangkan gimana mumpung belum mencapai 6000 kita harus mulai membiasakan administrasi yang benar-benar rapi jadi disitu ada nanti ada media storage, ada penyimpanan secara digital, kemudian KRS online itu uda mulai jalan jka kita mentrash data-data gampang ,itu mungkin memang harus kita jafani dari sekarang, mumpung mahasiswa masih 4000, belum mencapai 6000
- T :kalo teknologinya gimana?
- J : kalo teknologi alhamdulillah udah cukup ya,uda cukup bagus, cuma mungkin kita masih perlu infrasruktur dari hardware mungkin ya, kita harus punya server yang lenih besar misalkan untuk penyimpanan data-data seperti yang dicanangkan sekretariat misalkan, untuk membuat digitalisasi administrasi misalkan, disitu kan membutuhkan software dan hardware yang besar ,karena kita harus mempunyai server sendiri yang menyimpan data, kemdian kita harus membudayakan ke masyarakat atau ke civitas akademika itu untuk mulai memikirkan bagaimana bisa menjalankan paperless program yang udah kita canangkan dari dulu ,walaupun itu berat
- T :kalo dari sisi kesehatan?
- J : kesehatan saya rasa udah cukup baik ya, karena lingkungan kita bersih
- T :fasilitas yang diberika UNIVERSITAS "X"?
- J : kalo dari kesehatan hanya jamsostek ya, mungkin perlu kedepan kita pikirkan untuk mendapatkan asuransi lain , ya kita tau sendiri tah, jamsostek kan asuransi pemerintah yang notabene itu hanya dapat di puskesmas bukan rumah sakit besar gitu kan
- T :kalo fasilitas lain mungkin yang perlu di pertimbangkan UNIVERSITAS "X"?
- J : fasilitas lain seperti apa ya?
- T :bisa nggak anda menceritakan dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X", seperti T:misalnya dalam hal pelatihan, UNIVERSITAS "X" memberikan dukungan nggak sih?
- J : eee..itu bisa ya, bisa bener-bener ada ,karena beberapa kali dari staf kami di sekretariat mendapatkan pelatihan , si A mendapat pelatihan menjadi MC, kemudian ada yang mendapat pelatihan dari tentang kearsipan tu masih ada, cuma tergantung dari.... .... dan intensitas yang dibutuhkan dan itu ditentukan sama pimpinan dari Ka-biro masing-masing .
- T :kalo kesempatan belajar atau kuliah lagi yang berkaitan jam kerja anda diluar pekerjaan misalnya?
- J : na itu yang saya sebutkan tadi, UNIVERSITAS "X" memang masih memikirkan disitu, hanya memeberikan kesempatan dari segi jam kerja, jadi si A boleh misalkan dia kuliah tapi nggak dibantu dari segi finansial, sebenarnya sih karyawan kita.... .... yang kerja disini tuh banyak yang ingin melanjutkan tapi ingin mendapatkan bantuan, isllilahnya mendapatkan bantuan dari kampus ,toh akan kembali-kembalnya juga ke kampus, tapi kita dradakan pada dua pilihan, kita ingin berkarir di struktural atau di dosen, kalo kita ingin di dosen itu baru bisa mendapatkan bantuan, mendapatkan tunjangan pendidikan , tapi kalo kita karyawan yang struktural, dari staf, kemudian bisa menjadi

Kabag, dari Kabag jadi Kabiro, itu nggak akan mendapatkan tunjangan pendidikan ,kita harus membiayai sendiri, cuma kantor akan memberikan jam,jam kerjanya itu diperbolehkan gitu.

T :kalo anda sakit,dukungan apa yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

J : kalo sakit mungkin dukungan moral ya, saya anggap itu dukungan moral selama ini,

T :kalo misalnya terlambat datang, ada nggak dukungan dari UNIVERSITAS "X"?

J : terlambat datang kayanya nggak ya, jadi kita, di jam kerja itu kita kurang disiplin, itulah budaya yang akan diperbaiki, salah satu budaya korporat yang saya tau, selain ada SIFAT, jadi tertib dan disiplin itu salah satu budaya korporat yang memang kita rasakan belum dijalani ya, jadi yang saya tau, budaya-budaya yang seperti saya katakan dimuka itu adalah akhlak yang dia akan secara ya nggak disuruh-suruh dia akan keluar dengan sendirinya .na termasuk di budaya korporat itu kan ada yang kita sebut dengan SIFAT, yang dari sifat-sifat nabi Istiqamah,Fatonah,Amanah,Tabligh kemudian ada lagi sifat-sifat lain yang menjadi acuan kita, kita harus mengerti dimana kita harus tertib ,dimana kita harus disiplin, dimana kita harus menjalankan tugas itu dengan penuh amanah seperti yang dari sifat nabi tadi

T :terus jika anda tidak memenuhi target pekerjaan?

J : maksudnya target pekerjaan gimana?

T :misalnya anda belum bisa,..... .. untuk menyelesaikan sesuatu...lalu ternyata anda nggak bisa memenuhi target itu, trus UNIVERSITAS "X" ada nggak dukungan yang diberikan?

J : sejauh ini ya alhamdulillah saya bisa memenuhi target pekerjaan ya, walaupun dibantu dengan staf-staf saya ,karena saya mngerjakan sesuatu nggak pernah single fighter tu nggak pernah ,pasti dibantu rekan-rekan kerja yang lain

T :kalo anda mengalami ppermasalahan dalam pekerjaan, ada nggak dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?contohnya...ya masalah pribadi mungkin ato masalah dengan karyawan mungkin?

J : ya alhamdulillah saya nggak ya, saya nggak ada masalah dengan karyawan lain, tapi yang saya tau kalo misalkan karyawan si A bermasalah dengan si B itu biasanya dari biro SDM ada yang menyelesaikannya yang berusaha mendamaikannya.

T :lalu ada nggak si kejelasan dengan jenjang karir ?

J : jenjang karir itu sebenarnya kita harus ini ya, harus berpikir , sebenarnya dari hierarki yang ada itu sebenarnya ada jenjang karirnya ,jadi misalkan kalo kita dari staf kemudian bisa meningkat jadi kabag, dari kabag bisa menjadi kabiro , itu ada ,sebenarnya itu ada, cuman yang nggak jelas kapannya ,dari staf dia bisa menjadi kabag itu kapan. apakah dia harus dekat-dekat dengan pimpinan ,harus pintar melobi pimpinan, itu yang kita nggak tau ,apakah memang karena prestasi dia bagus dia mendapat promosi, na itu juga kita nggak tau ,jadi mungkin yang kedepan itu harus diperjelas itu .

T :Lalu untuk karyawan perempuan, itu ada nggak toleransi yang diberikan dalam hal berbusana, misalnya ketika dia sedang hamil ,atau dia sedang tugas keluar kota dia harus pakai seragam atau da toleransinya ngga?

J : o yang saya tau saat ini wise-wise aja ya, dibebaskan cuma ya sejauh tidak melalui koridor yang kita terapkan kalo kita ini kampus islami, yang harus berbusana muslimah, sejauh tidak menyalahi itu saya rasa nggak.

T :kalo untuk kalangan perempuan juga, ada nggak halangan dalam jenjang karir?

J : dalam 8 taun sekarang ini ya, 8 taun umur UNIVERSITAS "X" itu belum terlihat ya ada hambatan atau nggak nya, tapi entah kedepannya ya.

T :kalo dalam hal menjalankan ibadah, UNIVERSITAS "X" tetap memberikan dukungan nggak?

J : o cukup,sangat memberikan dukungan UNIVERSITAS "X" ,karena memang kampus yang dekat dengan masjid besar, jadi kita bisa ke masjid, kalo kita puasa kita di fasilitasi,bulan puasa kita buka puasa bersama pun di danai sama kampus. kalo dari segi ibadah itu bagus, UNIVERSITAS "X" sangat bagus. ada pengajian lagi, walaupun saya jarang ikut,

- T : bagaimana dengan sistim reward di UNIVERSITAS "X"?
- J : sistem reward di UNIVERSITAS "X" yang saya tau, pimpinan itu menerapkan apa yang disebut married program ya, kita itu dibayar itu, diberi reward itu ketika kita bisa menghasilkan prestasi, jika kita menghasilkan prestasi kita dihargai, di berikan reward, ada sistem reward itu, melalui married program.
- T : kalo penggajiannya sendiri menurut anda?
- J : penggajian sangat baik sekali di UNIVERSITAS "X", kalo boleh kita jujur, UNIVERSITAS "X" itu sebenarnya berada pada level kedua diatas universitas terkenal swasta di Jakarta .(Q: universitas mana itu?) perlu saya sebutkan? (Q: jika tidak ada masalah) dengan Binus kita dibawah sedikit, yang saya tau ya dari pimpinan kita dibawah sedikit dari Binus tapi dari sisi gaji di jauh diatas Paramadina dan lain-lain, diatas Paramadina. diatas Moestopo jauh. apalagi diatas Gunadarma. (Q: diatas universitas swasta maksudnya ya?) ya untuk swasta, ya tapi kalo negeri kita pasti lebih jauh, kita lebih besar daripada di negeri.
- T : tahukah anda nilai-nilai dan norma apa saja sih, yang ditanamkan UNIVERSITAS "X" dalam karyawannya?
- J : yang jelas norma-norma islami, yang itu menjadi budaya sama seperti saya ucapkan dimuka tadi, yang erdiri dari SIFAT,
- T : apa yang bisa anda terapkan?
- J : o banyak, SIFAT misalkan SIFAT itu Sidiq, sidiq itukan harus cerdas, gimana kita harus cerdas? ketika mendapatkan masalah, kita tau bagaimana menyelesaikan masalahnya itu, itu dari sidiq misalkan, Istiqamah,istiqamah itu kita harus tekun, dimana kita harus kontinuitas kita kerja itu harus kita jaga, konsistensi kita kerja itu harus kita jaga , walaupun ya mungkin ada yang naik turun dari kerjanya itu tapi ya itu yang harus kita jaga terus .agar jangan pas down, dooown banget,turun banget. pas semangat,semangaaaat banget sampai lembur, itu harus kita jaga.
- T : ada nggak yang tidak, atau yang belum bisa anda terapkan?dari nilai,nilai yang anda tau
- J : sejauh ini si belum ya, kalopun ada itu yang yang kecil-kecil mungkin ya, maksudnya itu ada misalkan 1 poin saya hanya bisa sedikit, sharing misalkan masalah sharing, ya kita kan punya prinsip untuk saling berbagi juga, sharing jadi sharing itu sendiri kita punya wadah misalnya itu forum KM,forum KM itu terkadang saya nggak punya waktu untuk menghadirinya ,(Q: kenapa ya?kenapa,bisa dijelaskan nggak?) ya mungkin saat itu saya dipanggil oleh pimpinan untuk menghadap, jadi saya nggak bisa hadir, cuma 1 lagi mungkin ya ,UNIVERSITAS "X" itu sendiri sebenarnya itu adalah ikon yang menjadi budaya, U itu menurut pimpinan U itu Unggul, dimana kita harus unggul selalu menjadi pribadi-pribadi yang unggul ,kalo A itu kita artikan Adil, adil itu ya seperti yang disebutkan dimuka tadi, yang bagian dari an Enterprising University, adil kemudian l itu Ikhtiar, usaha, bagaimana usaha kita, bagaimana kita bisa mendapatkan, dapat membiayai kampus ini tanpa membebani mahasiswa, itulah kita sebut UNIVERSITAS "X", dan itu menjadi core budaya kita menjadi code of conduct , yang setelah itu baru dibuatlah yang kecil-kecilnya itu sifat-sifat SDMnya itu harus SIFAT, dia harus memiliki sifat ke-Rasulan ,yang Sidiq,Istiqamah,Fatonah,Amanah,Tabligh kemudian dia juga harus punya sifat-sifat yang tert di disiplin, berakhlak mulia baik, kemudian dia juga harus memahami apa yang disebut dengan sifat-sifat dari 7 elemen dasar, yang harus dia jiwai dalam setiap pekerjaannya yang akhirnya itulah yang menjadi budaya yang membawa dan menggiring kita itu untuk mencapai apa yang kita sebut visi tadi ,yang menjadi kampus terbaik se ASEAN, atau kampus terbaik di nusantara, di nasional, di lingkak nasional
- T : yang lain juga melakukan hal ini nggak?sesuai dengan yang anda urai tadi?
- J : na itu yang kita belum pernah melakukan evaluasi ya,kita belum pernah melakukan evaluasi ,jadi apa yang saya ungkapkan disini sebenarnya apa yang sudah sering sekali dikatakan oleh pimpinan kita ,oleh rektor dalam presentasi-presentasinya ,atau dalam pertemuan dosen, atau dalam pertemuan karyawan, itu selalu dibicarakan,selalu diungkapkan disitu, cuma apakah ini di jalani oleh yang lain itu yang saya kurang tau ya, yang mungkin ketika dalam evaluasi atau dalam poling (Q: kalo misalnya, misalnya ada yang tidak melaksanakan ada sanksinya nggak sih?) kalo sejauh ini nggak ya kalo sanksi ya.

- T : jadi,nggak ada evaluasi nya?  
J : nggak ada
- T : anda sendiri punya nilai atau norma sendiri nggak dalam bekerja?  
J : ya jelas,saya punya norma sendiri,norma-norma itulah yang menurut saya udah sejalan dan sangaaaat sejalan dengan UNIVERSITAS "X" .
- T : ada nggak hal yang nggak mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?  
J : sejauh ini nggak ada ya
- T : trus yang lain tau nggak tentang nilai-nilai yang anda anut?  
J : yang jelas pasti tau,karena saya menjalankan sesuatu yang saya anut ini nggak jauh beda dengan yang mereka anut juga
- T : ada tanggapan dari mereka nggak?  
J : oo nggak,
- T : atau mereka menirunya mungkin?  
J : kalo meniru mungkin iya kali ya, soalnya kita selalu yang disebut kan diawal tadi, tabligh,.bagaimana kita selalu mengajak kebaikan.... .. .. .. .. itu misalkan jam solat kdanag-kadang karyawan kita itu bareng-bareng ke masjid. dan itu menular, selalu menular,..semua ikut ke masjid walaupun yaa nggak ada kewajiban dan nggak diharuskan dan nggak ada sanksi dari kampus kalo nggak ke masjid.
- T : misalnya ada nilai-nilai yang tidak sesuai dengan nilai yang anda anut anda sering berkompromi nggak?  
J : mmm..kalo senadainya ,saya pasti berkompromi,kalo ada ya,,tapi sjauh ini nggak ada
- T : anda sering mengamati tingkah laku berkaryawan di UNIVERSITAS "X" nggak?  
J : sering,
- T : apa sih yang menjadi kebersamaan mereka?  
J : makan bersamaa..
- T : yang lain mungkin?  
J : yang lain apa ya, yang saya tau si kebiasaan mereka itu sama satu ,,ya termasuk sosial lah ya jejaring sosial mungkin ya ,jadi misalkan si A sukanya olahraga,olahraga kebutuhan sama dia akan membentuk kelompok sendiri . si B sukanya motor, dia akan membentuk club sendiri motor sendiri .
- T : menurut anda itu positif atau negatif?  
J : sejauh ini masih positif ya, karena nggak ada nilai-nilai negatif dari itu karena nggak ada yang bersinggungan antara kelompok A dengan kelompok B misalkan .
- T : apa sih yang membuat hal itu menjadi kebiasaan?  
J : karena memang itu rutinitas kita mungkin ya, saya misalkan denga temen-temen yang biasa setiap hari berolahraga hari jumat misalkan ,ya karena itu uda terbiasa rutinitas itu ya mau nggak mau kita kesitu .
- T : bagaimana proses kedisiplinan dikantor menurut anda?  
J : kalo bicara kedisiplinan ,sepertinya masih kurang ya, jujur masih kurang .ada yang datang bisa pagi, ada yang nggak.dan itu kalo poun nggak itu nggak ditegor .tapi alhamdulillah penyakit-penyakit seperti itu nggak menular,termasuk ya mungkin virus pandemik mungkin ya. hanya terjangkit di orang tertentu aja.nggak menular ke orang lain.
- T : apakah anda sering terlambat?  
J : saya nggak tau kata terlambat itu ya, apakah terlambat itu misalkan 5 menit itu dihitung terlambat, itu saya nggak tau .(Q: misal harus masuk jam 8..) iya saya kan harus masuk jam 8, saya datang jam

8 lewat 5 apakah itu dikatakan terlambat apakah misalkan dikasih tolerir dari kantor jam 8 sampai jam 8.15 misalkan begitu, kalo misalkan dikatakan jam 8 sampai jam 8.15,, saya nggak terlambat.(Q: berarti bapak selalu hadir dibawah jam 8.15 ya?) ya..tapi nggak juga, ketika misalkan saya diminta pimpinan saya itu untuk datang kerumah beliau ,saya harus datang, terkadang saya baru nyampe kantor jam 11, kadang jam 11.30.(Q: jadi selama ini bapak sebenarnya nggak pernah terlambat ya?) yaaa..mungkin ada, kalo dikatakan tidak pernah terlambat itu kayanya saya terlalu bohong ya, jadi ada terlambat tapi tidak sering

T : berapa hari dalam 26 hari kerja itu yang bapak terlambat?

J : dalam 20 hari kerja mungkin kalo diacak mungkin ya 1 kali mungkin, yang saya bener-bener terlambat,yang bukan karena saya disuruh pimpinan untuk kerumah ato disuruh tugas keluar sulu gitu .

T : biasanya karena apa ya terlambat itu?

J : biasa karena macet si ya

T : ada sanksi nggak kalo bapak terlambat?

J : nggak ada, cuma saya punya apa ya?ya mungkin moralitas saya aja kali ya, jadi ketika saya datang terlambat,saya akan berusaha menggantikan jam kantor saya itu dengan pulang lebih sore, jadi saya uda dateng terlambat saya pasti pulangnyanya itu juga terlambat ,kecuali misalkan saya datang terlambat karena disuruh pimpinan kerumah pulangnyanya saya seperti biasa ,karena saya uda merasa masuk sama dengan jam kantor .

T : anda punya program kerja tetap?

J : o punya,otomatis..yang saya lakukan saat ini adalah rutinitas ,gimana membuat surat ,menduplikasinya, mencatalnya,

T : ada evaluasi nggak secara kontinyu?

J : kalo evaluasi itu wewenang pimpinan ya, yang saya tau sih memang ada ya itu ada setiap per semester itu ada penilaian dari pimpinan yang saya tau ada... .. walaupun saya nggak tau saya dinilai bagaimana, yang jelas evaluasi ada .

T : anda sering bekerja lembur?

J : saya nggak tau ada kata-kata lembur, karena kata-kata lembur itu akan mendapatkan reward setelah lembur itu, (Q: maksudnya buat melakukan sesuatu diluar jam pekerjaan mungkin) diluar jam pekerjaan...ooo itu sering, kalo dikatakan lembur itu dapat reward ,itu otomatis di kampus nggak ada, karena dikampus ini nggak memberikan reward kalo kita pulang jam 4 syukur, kita mau pulang jam 6,terserah looo..tapi lo nggak dapet apa-apa ,nggak dapet uang lembur gitu. tapi kalo dikatakan bekerja seperti itu saya seringmembawa pekerjaan saya kerumah ,jadi terkadang saya malah kerja sampe jam 2 malam, menyiapkan presentasi buat pimpinan,begitu.

T : pernah ditegur nggak karena belum menyelesaikan pekerjaan?

J : belum menyelesaikan pekerjaan ya pasti pernah..

T : pernah melakukan pekerjaan lain selain pekerjaan wajib anda?

J :maksudnya?(Q: maksudnya itu untuk pekerjaan mungkin, untuk karyawan lain mungkin, atau untuk pribadi mungkin) oo..kerjaan orang lain saya kerjakan begitu? pernah kalo misalkan membantu karyawan temen-temen ya, (Q: untuk pribadi?melakukan untuk pekerjaan pribadi tapi bukan untuk universitas) oo..kerjaan pribadi?pernah tapi jarang

T : biasanya dilakukan sesudah pekerjaan wajib anda atau bersamaan?

J : oo dirumah,saya kerjakan dirumah...,diluar jam kantor.

T : pernah nggak anda menyelesaikan tugas orang lain tapi karena mereka nggak mampu menyelesaikannya..

J : tugas orang lain rasa-rasanya tidak ya

- T : anda sering meminta tambahan pekerjaan nggak,kalo pekerjaan anda terlalu ringan mungkin ?  
J : saya rasa nggak pernah ya
- T : anda pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?  
J : contohnya? (Q: telfon mungkin?komputer mungkin?) kalo itu ya mungkin pernah ya, telpon untuk telpon istri gitu,peham. (Q: sering?) kalo dikatakan sering si nggak. saat pulsa habis aja, kosong aja.
- T :anda melakukan penghematan terhadap pemakaian fasilitas kantor anda?  
J : oo..saya usahakan, saya usahakan
- T : pernah memiliki ide atau inspirasi ,atau sudah melakukan program kerja riset atau apa yang bermanfaat bagi universitas ini?  
J : kalo riset belum pernah ya,
- T : anda pernah melanggar peraturan perusahaan?  
J : peraturan seperti apa ya? (Q: ya yang anda tau misal ada peraturan apa trus anda langgar gitu) kalo bicara peraturan perusahaan, sebenarnya dia melanggar, misalkan ketika kita telat berarti saya pernah (Q: ada yang tau?) o kalo yang tau pasti tau ,biro SDM pasti tau .karena waktu itu absen masih dengan tanda tangan,(Q: ada sanksi?) o nggaaaakkk..paling dicemberutin.
- T : jika ada yang melakukan pelanggaran, anda akan melaporkannya?  
J : melanggar peraturan seperti apa ya?seperti terlambat?saya rasa nggak perlu saya laparin, SDM juga uda tau .
- T : jadi misalnya hal lain mungkin yang melanggar peraturan?  
J : tergantung ya, kalo misalkan bagi saya itu hal-hal yang prinsipil pasti akan saya kasi tau , (Q: meskipun itu atasan anda sendiri?) iya,meskipun atasan saya sendiri..(Q: caranya bagaimana?) ya saya pasti akan berusaha untuk menegornya dulu
- T : pernah melakukannya?  
J : kalo untuk pekerjaan si pernah ya, cuman dalam hal misalkan ,ini nggak bener yang begini nih misalkan pekerjaan ,pembuatan surat, ini nggak bener nih yang seperti ini nih ,saya maunya seperti ini.
- T : apakah anda disiplin memberikan laporan keuangan untuuk dana yang akan dikeluarkan oleh universitas?  
J : disiplin!!sangat disiplin, karena saya selalu mencatat dan saya berikan laporan itu ke universitas, walaupun itu hanya seratus duaratus perak.
- T : anda juga selalu mengatur dan merapikan administrasi?  
J : o iya, karena itu memang tugas saya,
- T : kalo anda meminjam barang tertentu atau gimana mengembalikan barang itu pada tempatnya?  
J : mengembalikan pada tempatnya....pastiii.
- T : anda juga ikut menjaga kebersihan?  
J : menjaga kebersihan otomatis, ruangan saya sendiri,
- T : kalo ada yang rusak pada fasilitas perusahaan?anda akan melapor atau tidak?  
J : sejauh ini saya selalu membenarkannya sendiri, jadi ya nggak tau ya mungkin bagi saya kalo bisa saya handle sendiri, saya nggak mau berepot-repot dengan birokrasi, harus nelpon misalkan kerusakan komputer, saya harus lapor ke PKSI misalkan minta tolong dibetulkan, smantara saya sendiri bisa, jadi saya akan selalu berusaha membetulkan sendiri. (Q: kalo fasilitas lain yang tidak bisa dibetulkan?) itu akan saya kembalikan ke asalnya, kalo itu misalkan asalnya di biro umum, akan saya kembalikan ke biro umum.
- T : di UNIVERSITAS "X" sendiri ada jalinan saudara nggak sesama karyawan?  
J : jalinan saudara ada



- T : itu mempengaruhi efektifitas bekerja nggak?  
 J : kalo efektifitas sejauh ini saya rasa nggak ya, karena memang ditempatkan di tempat yang berbeda, cuma mungkin gini, kalo misalkan efektifitas itu dikatakan jam masuknya itu yang satu terlambat satunya ikut terlambat itu mungkin pemah , itu ya satu yang lumrah mungkin ya, karena satu rumah .
- T : kalo pola komunikasi di UNIVERSITAS "X" bagaimana menurut anda?  
 J : pola komunikasi ya cukup baik ya tapi belum bisa dikatakan baik, karena nggak semua orang itu memiliki sifat dan sikap yang sama dalam mungkin kedewasaan berpikir atau kedewasaan bertindak mungkin ya? yang si A mungkin bisa menyikapi masalah dengan rileks dan santainya sementara yang satu meledak-ledak kan otomatis mempengaruhi pola berkomunikasi, atau misalkan komunikasi secara singkat di telpon misalkan ,yang satu jawab telpon memang udah terlatih misalkan.." assalamualaikum, gimana gini,..." misalkan yang sopan atau yang satu bisa kita katakan nih orang songok banget nerima telpon, na itu yang nggak punya keseragaman kalo komunikasi.
- T : anda sering berkomunikasi dengan karyawan lain?  
 J : o sering, otomatis...saya nggak bermusuhan dengan yang lain,
- T : dengan atasan anda?  
 J : dengan atasan juga sering, karena saya sering berkoodinasi dengan beliau
- T : jadi kalo untuk berkomunikasi nggak ada hambatan dalam birokrasi ya?  
 J : nggaaakk...
- T : anda sering berkomunikasi dengan atasan diluar permasalahan universitas?  
 J : curhat mungkin ya maksudnya?curhat ya mungkin diluar kantor pas makan siang mungkin ya, pemah
- T : jika ada masalah, anda sering membicarakannya secara lnsung?  
 J : yang berkaitan dengan kantor?pemahh...dan selalu, saya selalu membicarakannya kalo ada permasalahan yang berhubungan dengan kantor, yang berkaitan dengan biro, biro saya gitu ya
- T : jika anda salah, apakah anda ditegor langsung?  
 J : saya nggak tau ya saya pemah berbuat salah nggak, tapi selama ini atasan saya belum pemah menegor saya
- T : anda pemah mendengarkan percakapan karyawan lain nggak?atau atasan yang membicarakan karyawan lain namun tidak membicarakannya secara langsung terhadap karyawan yang bermasalah.  
 J : o itu budaya disini, itu budaya, budaya itu yang sulit itu..budaya bergunjing budaya rumor..budaya bullying itu budaya bullying itu ,ya yang saya tau jujur aja pemah (Q: sering nggak tapi?) sering ya, ya tapi nggak sering-sering banget, yang sering dibicarakan orangnya itu-itu aja
- T : anda harus menggunakan bahasa formal jika bekerja?  
 J : yang saya tau nggak juga ya,
- T : anda punya waktu dan tempat khusus nggak untuk berbicara non formal dengan karyawan lain?  
 J : berbicara non formal ya ada, biasanya di tempat makan siang , saat makan siang diluar kantor atau dikantin.
- T : kalo dengan atasan anda?  
 J : dengan atsan saya untuk berbicara non formal itu bisa diitung dengan jari ya, dulu pemah sekali itu waktu kita keluar bareng berkunjung ke yang sakit, didalam mobil dalam perjalanan di mobil dinas. (Q: jadi hampir dikatakan tidak pemah ya?) iya.
- T : anda punya akses langsung nggak sama fasan tertinggi, rektor misalnya?  
 J : ya sejauh ini saya bisa ya..

- T :ada media nggak untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran karyawan?misalnya buletin internal mungkin?
- J : buletin internal itu yang bisa kita lihat itu belum terbit ya, tapi memang itu menjadi program yang kita canangkan, harus terbit di 2009 ini. tapi biasanya kalo untuk penyampaian ide-ide atau penyampaian keluh kesah, itu biasanya mereka ingin menyampaikan langsung ke rektor, ingin langsung, tanpa melewati biro SDM, atau tanpa melewati wakil rektor yang smestinya itu ditampung dulu sama biro SDM.
- T : anda pernah berkontribusi menulis sesuatu mungkin?pada buletin itu?
- J : o beluummm...karena belum terbit
- T : ada milis internal?
- J : milis internal nggak tau ya, saya nggak ikut kalo milis internal ya, kalo di web mail itu nggak ada milis sepertinya, kalo formal dari Universitas "X" itu nggak ada yang saya tau ,ya tapi kalo misalkan ada yang ikut milis di yahoo, misalkan atau yahoo group untuk chat, itu otomatis hampir karyawan punya, atau di facebook atau du jejaring sosial seperti friendster itu biasanya ada, dan saya ikut.
- T : biasanya berkomunikasi dengan siapa biasanya?
- J : ya yang teman-teman sekantor (Q: tentang apa gitu?) ya misalnya si ya tentang pekerjaan ,
- T : jika membicarakan hal lain diluar pekerjaan?
- J : bergunjing maksudnya?kayanya nggak ya kalo saya, biasanya cuma janji janji bertemu ,
- T : sering memiliki permasalahan yang tidak bisa anda kemukakan?
- J : sejauh ini nggak
- T : ada geng nggak di dalam kantor?
- J : bicara tentang geng, ini saya jadi pengen nge-geng 34 ini, SMA 34, kalo geng itu saya rasa nggak ya, cuma kalo kelompok-kelompok gitu jujur aja ada ya, kaya di kapus saya itu di UIN, orang itu selalu berkumpul dengan mahasiswanya yang sama berorganisasi dimasa mahasiswanya dulu saya kan IMM, sana ada geng HMI,ada lagi yang PNil yang dari NU
- T : kalo disini?
- J : kao disini yang saya tangkep, tapi nggak tau ya, semoga saya ini salah, saya berharap ini salah...jadi ada geng yang , bisa kita sebut misalkan geng IKIP misalkan, wa ini alumni IKIP, ini ada lagi geng misalkan geng , pokoknya ada lagi satu,,di tengah-tengah geng itu ada geng oportunist yang.... ..diam-diam saja (Q: maksudnya ada geng yang dari alumnus universitas mana gituu?) o nggak, kalo alumnus universitas ya seperti itu tadi ya, bukan alumnus mungkin, sama-sama mengajar disana (Q: sama-sama lulusan sana mungkin?) atau mungkin, bisa jadi, ada,
- T : lalu yang dikatakan tadi tu mereka punya bahasa sendiri nggak?
- J : o nggak, kalo punya bahasa sendiri nggak, mungkin berbeda kepentingan aja mungkin ya. (Q: mereka nggak tertutup ya?)o nggak..
- T : kalo mengemukakan pendapat gitu, mereka nggak tertutup ya?
- J : kalo tertutup nggak,
- T : kalo kritik dan mengemukakan pendapat mereka bersatu nggak?
- J : tergantung, makanya saya sebut tadi oportunist, jadi.... .. dia akan berbicara begini, jadi ketika tidak menguntungkan bagi dia tu dia nggak akan mengangkat masalah itu gitu.
- T : mereka cukup berkuasa?
- J : kalo dikata berkuasa ya semua berkuasa, ada pemerataan kekuasaan
- T : bagaimana loyalitas karyawan menurut anda?
- J : loyalitas karyawan memang agak kurang si ya disini ya, saya juga bingung, kalo saya pribadi saya sangat loyal, saya sangat merasa loyal sekali, karena sya sudah cukup merasakan rewardnya sudah cukup bagus, tapi kalo karyawan yang lain saya tidak tau ya, apakah ada kelidak puasannya apakah

kepuasan dalam tanda kutip apa gitu, jadi yang saya tau kebanyakan, ya saya juga mantau teman-teman saya itu ada beberapa orang yang berusaha untuk melayangkan surat-surat lamaran ke kantor lain, tapi biasanya mereka ingin tu tempat sesuatu yang lebih baik atau menjadi PNS, itu yang kebanyakan saya tau itu jadi PNS, kalo nggak kerja di BUMN ato kerja di perusahaan asing, tapi kalo yang pindah ke level sama-sama universitas, nggak ada.

T : sudah berapa lama anda bekerja di UNIVERSITAS "X"?

J : ada di SK saya itu, udah dari tahun 2005 , (Q: ini pekerjaan pertama anda?) pekerjaan ke 3 ya,

T : sebelumnya dimana?

J : sebelumnya saya di organisasi internasional (Q: berapa lama?) itu adaa dari tahun 2000 sampe 2005

T : kenapa pindah?

J : karena saya merasa cocok di dunia pendidikan,

T : anda benar-benar bemiati ingin kerja di UNIVERSITAS "X"?

J : kalo saya nggak niat saya nggak akan loyol pak,

T : sebenarnya apa sih cita-cita anda?

J : cita-cita saya ya sederhana saja, tua kaya raya mali masuk surga,

T : masih ingin mencapai cita-cita anda?

J : itu sedang saya jalanin, tua kaya raya mali masuk surga

T : menurut anda dengan sesuai dengan kemampuan diri anda, seharusnya anda bekerja di bidang apa sih?

J : saya udah merasa cocok dengan dunia pendidikan

T : berarti pekerjaan anda sekarang sudah sesuai dengan kemampuan anda?

J : sudah sesuai kalo menurut saya, jadi saya pun kalo saya mengambil pendidikan lanjutan studi saya, saya akan mengambil sesuatu bidang studi yang jelas mendukung pekerjaan saya

T : apa yang membuat anda nyaman bekerja?

J : lingkungan, lingkungan sini lingkungan islami, itu yang saya senang sekali .

T : kalo yang membuat anda tidak nyaman bekerja?

J : tidak nyaman bekerja itu ya, mungkin masalah-masalah aja mungkin ya, tapi itu ya hanya selewat selewat aja.

T : bagaimana anda mengatasi ketidaknyamanan anda dalam bekerja?

J : saya selalu merasa, harus selalu berpikiran positif,

T : pernah nggak anda mendengarkan keluhan dari karyawan lain?

J : o seriiiiing, sering saya sering, saya bisa dikalakan tong sampah disini, orang suka curhat ke saya, tapi saya selalu menengahi kalo sudah begitu .

T : kalo atasan anda mungkin juga pernah ya?

J : kalo atasan saya jarang ya, mungkin dia gengsi kali kalo curhat ke saya, dia harus curhat ke yang lebih tinggi lagi

T : misalnya tentang apa ya curhatnya itu?

J : tentang pekerjaan, tentang bagaimana si A dalam, misalkan dalam satu biro nih, satu biro, dia agak crash dengan pimpinan, Kabiro nya, atau misalkan dengan Kabag nya, atau dengan stafnya atau antar staf misalkan, itu biasanya ngomong ke saya, tapi itu informal, jadi bisa misalkan kita pulang bareng, sambil nunggu bus mereka cerita, kalo nggak saat kita makan siang bareng, mereka cerita.

- T : jadi seperti yang anda utarakan tadi, anda mendengar karyawan lain yang ingin keluar dari universitas ya?
- J : oiya, saya sering mendengarkan mereka ingin keluar, saya juga pernah melihat mereka membuat surat lamaran,
- T : cukup banyak ya?
- J : cukup banyak, cuma saya nggak bisa mencegah (Q: berapa persen dari prosentase jumlah karyawan mungkin?) ya mungkin sekitar, kalo jumlah karyawan kita ni 125, mungkin 10% nya mungkin ya, cuma dari ini ya, nggak tau analisa saya benar atau nggak, jadi temen-temen yang ingin keluar itu rata-rata merasa tidak nyaman disini, 1 dari reward bisa jadi, kemudian dari yang lain itu dia ingin mendapatkan tempat yang lebih layak misalkan jadi PNS atau mungkin kerja di perusahaan perusahaan besar, atau ada dulu sebelum peraturan kita rubah, terlalu lama masa menunggu dari calon karyawan menjadi karyawan tetap misalkan begitu .
- T : anda sendiri pernah berpikir berganti profesi nggak?
- J : berganti profesi maksudnya pindah pekerjaan? kalo pindah pekerjaan sih nggak ya
- T : pada saat apasih ato dalam kondisi gimana anda itu nggak akan bekerja lagi di universitas?
- J : mungkin sampai berakhirnya masa kerja saya mungkin ya,
- T : anda cukup puas bekerja di UNIVERSITAS "X"?
- J : seperti saya katakan tadi saya cukup puas (Q: kenapa?) ditanya lagi ya? ya karena lingkungannya baik, rewardnya bagus,
- T : ada nggak orang lain yang membicarakan hal negatif tentang UNIVERSITAS "X"?
- J : di karyawan sendiri?rasanya ada itu
- T : reaksi anda?
- J : saya berusaha menenangkan, saya berusaha meng-clear-kan, tapi ketika itu juga saya anggap nggak baik, saya akan terus mengatakan iya benar itu nggak baik, tapi kita harus membicarakan ini ke pimpinan, dan itu selalu kita sampaikan ke pimpinan, walaupun di wadah-wadah non formal ya, atau terkadang sekarang kita pernah tu membicarakan itu hal itu pernah kita bawa ke forum KM
- T : anda rela nggak menggunakan dana pribadi untuk kepentingan pekerjaan?
- J : kalo menggunakan dana pribadi sejauh ini, nggak ya, (Q: maksudnya nggak rela?) belum pernah, saya belum punya pengalaman,
- T : anda selalu menggunakan atribut tempat anda bekerja?
- J : oiyaaa..saya selalu memakai seragam, saya juga selalu memakai ID card,
- T : bagaimana proses birokrasi di UNIVERSITAS "X"?
- J : birokrasi kompleks kalo kata SLANK, tapi itu bener-bener ada ,jadi dimana kalo mau ketemu ini, harus melewati ini, itu bagus, birokrasi itu bagus, tapi kalo misalkan trelalu birokratis itu juga tidak bagus,
- T : kalo di UNIVERSITAS "X" sendiri bagaimana proses birokrasi disini?
- J : birokrasinya itu, masih normal-normal saja ya, saya bilang ya.
- T : ada proses sosialisasi nggak bahwa sesungguhnya proses birokrasi di UNIVERSITAS "X" itu seperti apa?
- J : nggak,ada acuan khusus
- T : kalo buat anda sendiri mudah nggak buat mendapatkan informasi yang anda butuhkan?
- J : kalo buat saya sih mudah, saya bisa langsung tanya, saya bisa langsung telpon, atau bisa langsung nyampein yang bersangkutan.
- T : cukup lama nggak untuk mendapatkan apa yang anda butuhkan?surat-surat atao apa,
- J : itulah yang saya sebut tadi, salah satu program dari universitas itu, untuk resistensi arsip, untuk

pengarsipan digital itu untuk mengurangi lamanya pengambilan arsip-arsip tersebut, kalo sejauh ini sih alhamdulillah masih bisa bagus, masih bisa berjalan, masih nggak terlalu lama, cuma yang kita pikirkan kedepan, dengan penambahan mahasiswa, dengan banyaknya mahasiswa, dengan umur kampus yang semakin banyak, otomatis kita harus memikirkan bagaimana menciptakan suatu sistem yang bisa membuat itu menjadi lebih mudah lagi

T : butuh berapa jenjang sih kalo misalnya, kalo mau ke ruang birokrasi tu?  
J : kalo sekarang sih cuman 2 jenjang ya, kalo saat ini ya

T : jika pihak yang berhalangan hadir, ada pengecualian nggak?misalnya pergantian tanda tangan mungkin?

J : o adaaaa..adaaa..jadi di kita ni kan kita mengenal ada yang disebut dengan atas nama, atau jga untuk beliau, atau a/n itu ada, atau misalkan gini, pak rektor nggak dateng, saya bisa membuat yang menandatangani itu wakil rektor,

T : trus kalo proses kordinasi kalo di UNIVERSITAS "X" bagaimana menurut anda?

J : koordinasi cukup baik ya ,tapi masih perlu ditingkatkan

T : menurut anda apakah di UNIVERSITAS "X" terlalu banyak memimpin?

J : nggak juga ya kalo sekarang ya

T : pernah mengalami kesulitan nggak berkomunikasi?

J : alhamdulillah nggak,

T : apasih yang seharusnya disediakan UNIVERSITAS "X" untuk mempermudah jalur kordinasi?

J : ya jangan terlalu birokratis,

T : jika anda diharuskan memimpin senior, dan ternyata senior itu tidak dapat berkomunikasi dengan baik, apa yang anda lakukan?

J : saya mungkin melakukan pendekatan personal, kalo pendekatan personal yang tidak bisa ya, saya mungkin akan menggunakan cara-cara lain ,

T : anda sering memperoleh perintah yang melalui di atasan anda langsung?

J : o pemaah,

T : rektor pernah memberi perintah pada anda?

J : pernah

T : dalam hal apa ya?

J : dalam hal, pengetikan misalkan, atau pengiriman surat.

T : lalu hasil kerja anda dilaporkan pada siapa?

J : dilaporkan langsung ke atasan, (Q: ke rektor maksudnya?trus anda membicarakan pada atasan anda langsung nggak?) saya biasanya melaporkan misalkan ada kesulitan atau saya selesai melaksanakan tugas tersebut

T : apa komentar dia?

J : dia selalu mengapresiasi

T : kalo dia melarang, bagaimana solusi anda?(melarang bahwa seharusnya tidak boleh melewati dia misalnya..)

J : sejauh ini belum pema ya, jadi saya nggak punya pengalaman sekarang

T : kalo proses pengambilan keputusan di UNIVERSITAS "X", menurut anda ?

J : cukup ya, cukup bagus

T : rapat apa sih yang biasanya anda datangi?

J : karena tugas saya di skretariat, rapat pimpinan, karena saya menjadi notulen, notulis

- T : di tiap rapat anda diberikan pendapat apa dimintai pendapat?  
 J : o tidaaak, jadi kao misalkan rapat-rapat yang satu level, yang saya punya hak untuk bicara, saya biasanya bicara tapi kalo rapat yang saya cuma jadi pendengar, yang saya tidak punya hak bicara, saya hanya mendengarkan
- T : pendapat anda pernah menjadi yang disepakati bersama?  
 J : pernah, yang tentunya dengan bidang-bidang saya, mialnya sekretariat atau tata usaha
- T : anda pernah terlibat dalam pengambilan keputusan?  
 J : o saya nggak terlibat apa-apa,
- T : jika ada masalah, ataupun tidak sesuai?keputusan itu bisa ditinjau ulang?  
 J : sebelum pimpinan itu mengambil keputusan sesuatu itu biasanya J: mereka itu mempertimbangkan dulu, jadi mereka nggak akan memutuskan sesuatu yang akhirnya akan jadi masalah
- T : ada banyak keputusan nggak yang anda terlibat didalamnya?  
 J : ya kalo keputusan untuk akademik ya mungkin saya nggak terlibat ya, karena saya tugasnya di staf administrasi
- T : jika pendapat anda ditentang senior?padahal yang anda kemukakan itu benar, apa yang anda lakukan?  
 J : saya akan menerima dengan legowo, karena beliau pimpinan saya
- T : anda pernah bekerja dalam teamwork?  
 J : o sering, kita sering bekerja dalam teamwork kok dalam sekretariat, (Q: team apa biasanya?) ya tim sekretariat, baik itu misalkan di sekretariat, misalkan bagian arsip,kemudian di sekretariat juga pernah dibagian tata usaha, administrasi, atau yang sering kita tangani itu, di setiap event-event, misalkan di wisuda kita menanganin bagian administrasi
- T : siapa yang biasanya memimpin?  
 J : ya sejauh ini saya,
- T : pola kerja pimpinan anda itu seperti apa sih?  
 J : biasanya hanya supervisi ya menurut saya, supervisor sepertinya beliau,..... ..itu dia selalu mengatasi , menilai, hanya itu
- T : pola pembagian kerjanya bagaimana?  
 J : itu uda ada di .... .. pola pembagian tugas dan pekerjaan
- T : apa disesuaikan dengan kemampuan?  
 J : mungkin karena kampus kita ini masih kecil ya, kita nggak punya pilihan, jadi kaya misalkan saya nggak punya pilihan untuk menentukan staf-staf saya itu untuk harus begini-begini, semua ditentukan oleh SDM, jadi saat ini ya kita harus menyesuaikan, menyesuaikan dengan yang disediakan universitas
- T : anda diberikan keleluasaan nggak dalam memilih hal baru?  
 J : iya,
- T : anda bisa menolak nggak apa yang anda tidak bisa lakukan?  
 J : o bisaaa
- T : anda berhak berpendapat?  
 J : o bisa..(Q: diterima?) diterima oleh atasan
- T : pernah protes?  
 J : kalo protes si nggak

- T : anda pernah ditegur karena kelalaian?  
 J : alhamdulillah sejauh ini nggak,
- T : diharuskan membuat laporan kerja?  
 J : itu kita buatnya itu per semester ya, jadi biasanya yang dari taat usaha langsung terangkum di laporan atasan saya langsung
- T : pernah ada feedback nggak dari anak buah anda?  
 J : nggak,(Q: kenapa?) ya mungkin karena kerjanya hanya rutinitas mungkin ya? jadi hanya menyelesaikan tugas-tugas rutin mereka saja itu,
- T : saat ini anda bekerja pada bagian apa?  
 J : tata usaha
- T : anda merasa adil dalam pembagian kerja?  
 J : cukup adil, karena saya juga terlibat langsung dengan penentuan UTP, jadi dalam penentuan UTP saya sejauh ini saya mengusulkan harus mendapatkan karyawan yang begini-begitu trus karyawan harus bertindak seperti ini, seperti ini, itu kita diskusikan dengan atasan langsung dengan staf-staf, disetujui akimya dilaksanakan
- T : sering mendapat proyek bersama nggak?  
 J : kayanya nggak ya
- T : kalo anda ingin bekerja sama niasanya anda ingin bekeja sama dengan siapa?  
 J : saya bisa bekerja dengan siapa aja
- T : jadi anda tidak pernah memilih milih gitu ya?  
 J : iya
- T : anda lebih menyukai bekerja secara individu?  
 J : saya kerja individu bisa, kerja teamwork bisa.
- T : pernah mengalami kesulitan nggak bekerja kelompok?  
 J : sejauh ini nggak ya, karena saya belum pernah berbenturan dengan orang-orang yang sulit.
- T : dalam jangka waktu 2 tahun,apakah UNIVERSITAS "X" pernah melakukan perubahan sistem?  
 J : o iya, pernah jadi kita tau dari pola UNIVERSITAS "X" yang lama sampai yang UNIVERSITAS "X" menjadi an Enterprising University itu ada perubahan sistem,
- T : ada terlibat dalam perubahan itu?  
 J : o nggak, saya waktu itu masih hanya menjadi staf biasa
- T : terus bagaimana anda menghadapinya?(tidak mengikuti dalam perumusan itu)  
 J : saya tetap menghargai dan sangat menghargai dan saya jalanin ,karena saya rasa itu sangat baik sekali perubahan sistem itu,
- T : anda termasuk individu yang spontan atao yang memiliki rencana terperinci?  
 J : psikolog saya yang bisa menilai itu ya, tapi kalo saya yang menilai secara pribadi ya nggak tau subyektif saya rasa saya yang terperinci, yang selalu terarah dan terencana
- T : jika ada hal yang tidak sesuai rencana?apakah anda memiliki rencana lain?atau bersikap spontan menghadapinya?  
 J : fleksibel biasanya saya,
- T : jika semua tidak sesuai harapan?anda memilih menghadapinya mencari solusi atau mencari pekerjaan lain?  
 J : wa saya selalu mencari solusi

- T : jika partner kerja anda dirubah setiap setaun sekali?  
 J : dengan perubahan itu sebenarnya akan mempersulit kita ya kalo menurut saya, misalkan di sekretariat itu kita udah terlibat dengan pekerjaan rutin yang sehari-harinya bergumul dengan kertas aja dengan komputer, ketika misalkan ada pergantian atau misalkan ada mutasi, atau si A keluar, kita akan sulit mendidik dia lagi gimana mengajarkan dia untuk pengarsipan, ini-ini..transfer knowledge itu aja pernah hampir terjadi hampir 3 bulan, baru bisa berjalan sama dengan orang pertama dengan orang kedua .
- T : jika anda dipindah bagian, setiap beberapa ... .. bagaimana?  
 J : dipindah bagian tapi kalo di job desk yang hampir sama mungkin nggak masalah,
- T : jika atasan anda diganti dengan orang yang anda tidak kenal sama sekali?  
 J : ya saya akan berusaha mengenalnya
- T : jika jam kerja anda dirubah lebih panjang?  
 J : dan reward yang lebih besar..
- T : jika sementara gaji anda dikurangi?karena perusahaan sedang mengalami masalah?  
 J : ya saya rasa itu hal biasa,
- T : jika tempat kerja anda pindah ke tempat yang jauh dari tempat tinggal anda?  
 J : mungkin ada masalah, karena jauhnya itu yang saya takut, yan seperti saya katakan semula, dalam 20hari kerja saya kadang-kadang 1 hari yang saya melanggar karena terlambat itu ya karena kesiaangan karena jarak tempuh, kalo semakin jauh kan saya semakin jadi sering terlambat itu .
- T : jika peraturan dirubah?misalkan absensi dengan fingerprint, atau J : karyawan harus membuat laporan setiap seminggu, atau nggak boleh memiliki hubungan suami istri dengn sesama karyawan misalnya,bagaimana menurut anda?  
 J : mungkin harus kita bicarakan bersama kalo gitu, saya nggak bisa menyetujui misalkan mungkin ada satu yang saya setuju gitu, tapi yang di sisi lain saya nggak setuju, misalkan yang untuk menikah dengan rekan sesama kantoe misalkan, saya nggak setuju, tapi kalo misalkan yang lainnya ada yang saya setuju, jadi itu harus kita pecahkan secara parsial satu persatu
- T : jika perusahaan memberhentikan rekan kerja anda uyang paling cocok bekerjasama dengan anda gimana?  
 J : pertanyaan sulit ya, saya jug ya itu memang keputusan pimpinan, kita harus bisa mematuhiya dan menerima ,
- T : bagaimana jika anda secara tiba-tiba disuruh menggantikan senior anda?  
 J : jadi bagi saya, mungkin juga bagi temen-teman yang lain, tgas itu adlah amanah, itu yang selalu ditanamkan, jadi saya perlu cerita sedikit munnkin ya , ada temen saya yang keluar dari UNIVERSITAS "X", lalu dia masuk ke perusahaan asing, dia bilang katanya, membaca SK dari UNIVERSITAS "X" itu, sangat membikin saya deg-degan, karena disebutkan terima kasih atas amanah yang dijafankan, dan semoga amat ibadah mendapat balasan dari Allah itu,jadi karena amanah itu
- T : bagaimana harapan anda untuk UNIVERSITAS "X"?  
 J : UNIVERSITAS "X" akan semakin jaya kedepan akan semakin lebih baik dari hari ini





**Lampiran 10**

**Hasil Wawancara dengan Dosen Tetap**

## Dosen Tetap

- T : Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan?  
J : Emm.. secara umum, yaa.. kita tahu visi dan misi perusahaan tempat kita bekerja
- T : Jika mengetahui dari mana, anda mengetahuinya?  
J : Eee.. kama mungkin kalau saya khususnya perusahaan dari tempat bekerja. Khususnya di UNIVERSITAS "X" ini. Eee.. tau visi dan misi ini dari.. rapat-rapat, pertemuan dengan pimpinan-pimpinan. Karena beberapa rapat yang berhubungan dengan pembahasan visi dan misi perkembangan universitas, kita ikut dalamnya.
- T : Sejauh mana anda memahami visi dan misi tersebut?  
J : Eee... pemahamn saya terhadap visi dan misi UNIVERSITAS "X". Eee.. baru hanya sebatas memahami secara umum, belum secara detil, apa yang dimaksud, tertu.. tertuang dalam visi dan misi UNIVERSITAS "X" itu sendiri.
- T : Bisakah anda memberi komentar tentang visi dan misi tersebut?  
J : Oke.. kalau komentar yang diinginkan terhadap visi dan misi UNIVERSITAS "X", yang sudah dicanangkan, memang suatu visi dan misi diharapkan adalah suatu target atau capaian yang ingin dituju oleh satu lembaga, khususnya kita Universitas Al-Azhar Indonesia ini. Tapi, kadang kala. Eee.. tujuan yang terlalu tinggi, tidak bisa tree.. Sesuai dengan realita yang ada. Karena memang, untuk mencapai tujuan itu perlu tahapan-tahapan yang harus kita tempuh. Yang paling utama sekali, tahapan itu adalah sosialisasi dari visi dan misi itu, kepada seluruh komponen yang ada di Universitas Azhar Indonesia ini.
- T : Apakah visi dan misi sesuai dengan perspektif anda, terhadap pesan ini? Misalnya, kan.. UNIVERSITAS "X" itu misalnya lembaga edukasi yang islami, apakah sesuai dengan perspektif anda sebelumnya, tentang lembaga edukasi yang islami.  
J : Eee.. karena memang saya berangkat dari latar belakang pendidikan yang islami, norma-norma yang islami, pergaulan yang islami. Bukan suatu hal yang aneh, bagi saya yang sudah memiliki latar belakang pendidikan islam itu, dengan visi dan misi yang ada. Nah.. pembedanya disini adalah, visi dan misi UNIVERSITAS "X" ini lebih mengketoman.. Mengedepankan, tentang prospek masa depan yang ingin dicapai oleh perusahaan ini. Dan yang paling mengembirakan dengan basic atau landasan yang islami itu. Itu yang menjadi nilai jual sebetulnya, dibandingkan dengan visi-misi yang ada di perusahaan-perusahaan lain.
- T : Apakah visi dan misi itu sesuai dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja?  
J : Eee.. dalam tanda pelik, sebagian besar iya! Tapi ada norma-norma tertentu yang mungkin itu tidak.. Eee.. ada.. atau mungkin-mungkin, katakan tidak ada. Tidak, Emm.. termasuk dari point-point yang menjadi visi dan misi UNIVERSITAS "X" itu sendiri.
- T : Apakah seliap elemen seharusnya mengetahui tentang (.....)?  
J : Yaa.. harus ! ini juga yang sering kali diberberapa diskusi yang pernah kita bicarakan, baik ditingkat; Prodi, Fakultas dan Universitas, ada satu kecendrungan yang kurang baik di UNIVERSITAS "X" ini khususnya. Ketika ada suatu program, eee.. proyek misalkan akan dilaksanakan di UNIVERSITAS "X", yang sudah menjadi keputusan bersama. Sosialisasi kebawah kelingkat pelaksanaan itu yang kurang. Mungkin di (.....) visi dan misi ini sudah bagus, sangat bagus sekali. Tapi, apa (.....) visi dan misi itu, bagaimana memperjuangkannya, bagaimana menjaganya sehingga visi dan misi itu bias di wujudkan sesuai dengan target yang diinginkan oleh yang membuat visi dan misi. Nahh.. itu yang perlu disosialisasikan. Nah.. permasalahan lembaga tempat kita bekerja ini, itu yang samapi detik ini masih kurang. Dan ini bukan hanya sekedar visi dan misi dari UNIVERSITAS "X" yang sifatnya umumm.. yang lebih besar. Malah, untuk program-program yang sifatnya kecil.. yang kecilpun kadang belum bisa terlaksana sesuai dengan apa yang kita harapkan.
- T : Kalau misalnya sudah mengetahui, kira-kira apakah seharusnya juga perlu memahami?  
J : Ya, pasti! Yang namanya satu, eee.. tuntutan, satu program, bukan hanya sekedar hanya tau. Bagaimana orang bias melakukan tanpa ia memahami terlebih dahulu. Sebenarnya yang paling

penting, dalam kehidupan kita berorganisasi adalah rasa memiliki. Yaa.. rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga tempat kita bekerja. Kenapa? Dengan munculnya rasa memiliki itu, pasti kita ingin tahu. Rasa ingin tahu itu tidak bias muncul begitu saja tanpa ada rasa memiliki dari diri kita masing-masing. Nahh.. ketika rasa ingin tahu itu, ah.. yaa.. pasti apapun, biasanya kalau kita ingin tahu, eee.. apapun akan kita lakukan untuk bisa mengetahui apa yang menjadi tujuan kita. Tentu saja muara dari ingin tahu itu kita belajar dan memahaminya secara lebih utuh. Biar, seluruh komponen-komponen, hal-hal yang tertuang dalam visi dan misi ataupun apapun lahh.. namanya ditempat kita bekerja bisa kita laksanakan dengan baik dengan pemahaman yang maksimal tentunya.

- T : Jadi artinya sebelum mengetahui dan memahami, ada keharusan untuk melaksanakan ga?
- J : Yah, pasti! Bagaimana mungkin seseorang memahami tapi dia berada diluar ruang lingkup sesuatu yang ia pahami itu. Kalau dia ada di UNIVERSITAS "X", dia mengetahui tentang UNIVERSITAS "X", dia memahami visi dan misi UNIVERSITAS "X" khususnya, secara otomatis. Dia harus melaksanakan visi dan misi itu yang (.....) kegiatan apapun, posisi dia di UNIVERSITAS "X".
- T : Selain (.....) kita sendiri. Menurut anda, apa yang berimplementasi nyata dari visi fungsi (.....) tersebut. Dalam aktifitas kerja anda sehari-hari?
- J : Emm.. salah satu dari sekian banyak komponen yang ingin dicapai dari visi dan misi itu adalah bagaimana, khusus bagi dosen mungkin kita bisa narasikan secara umum. Bagaimana seorang dosen bisa menjunjung tinggi yang namanya, Tri Dharma perguruan tinggi. Tri Dharma perguruan tinggi, bukan hanya sekedar mengajar. Tapi, disini ada komponen pendidikan, ada komponen pengabdian masyarakat, ada komponen penelitian. Nah, kami atau saya khususnya seorang dosen. Walaupun dalam tahapan, yaa.. namanya juga belajar. Hal-hal seperti ini sangat saya pupuk. Khususnya di beberapa tahun belakangan ini. Karena, memang tidak bisa dipisahkan profesi seorang dosen dengan Tri Dharma perguruan tinggi. Dipundak seorang dosen ada pendidikan yang harus dia anyam dan ia harus kembangkan, dipundak ia juga dia harus meneliti (.....) orang ilmunan, dengan profesi yang dia miliki. Dan sisi lain dia adalah anggota masyarakat. Aplikasi dari keilmuan dia itu tidak hanya diajarkan kepada anak-anak mahasiswa. Tapi, bagaimana eee.. bisa di manifestasikan atau dilaksanakan dimasyarakat yang lebih luas.
- T : Anda sebagai (.....) juga, menurut anda dimanakah letak tanggung jawab anda terhadap visi dan misi tersebut?
- J : Eee.. Dosen sebelumnya, eee.. dalam tahapan wacana pembentukan visi dan misi. Eee.. mungkin lebih banyak dibikin oleh level yang paling atas, pimpinan. Yang dalam hal ini mungkin rector, wakil raktor dan lembaga-lembaga terkait. Tapi, ditahap pelaksanaan, yang menjaga visi dan misi itu adalah dosen dan eee.. staf-staf yang ada dibawah. Artinya, ataupun sebagai apapun visi dan misinya itu, tanpa dilaksanakan, tanpa dikawal dosen yang menjalankan visi dan misi itu. Saya yakin, visi dan misi di UNIVERSITAS "X" ini hanya bisa dialas kertas, tanpa ada satu peningkatan atau satu sasaran yang ingin dicapai dari visi dan misi itu sendiri. Yaa.. Artinya memang harus dosen yang punya inisiatif untuk menjalankannya mencapai target dari visi dan misi yang ingin dicapai visi dan misi UNIVERSITAS "X" ini.
- T : Apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran UNIVERSITAS "X" jangka pendek?
- J : Eee.. secara detil, tujuan dan sasaran UNIVERSITAS "X" jangka pendek. Tentu saja masih dilihat dari sudut pandang visi dan misi itu tadi. Terutama sekali dalam hal memberikan pelayanan terbaik dalam hal pendidikan. Kepada anak-anak khususnya yang ada di UNIVERSITAS "X" ini dan masyarakat umum. Pada umumnya yang menginginkan adanya satu lembaga pendidikan yang cukup ekses ditengah-tengah masyarakat disaat ini. Artinya memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik bagi anak-anak. Itu mungkin, kalo saya tidak salah. Tujuan yang secara... apa namanya? Jangka pendek dari UNIVERSITAS "X" ini.
- T : Darimana anda mendapatkan informasi itu?
- J : Eee... informasi-informasi eee.. yang barusan saya sampaikan, yaa.. saya dapatkan dari rapat, pertemuan, dari wawancara dengan beberapa pimpinan yang ada dan ketiak di tingkat prodi dan fakultaspun kita juga punya komitmen yang sama yaitu, membenkan pendidikan yang terbaik kepada anak-anak kita sesuai dengan jurusan dan konsentrasi kita masing-masing di Al-Azhar ini.

- T : Trus.. Apa implementasi nyata dalam aktifitas anda untuk mendukung tujuan jangka pendek itu?  
 J : Nahh.. Sesuai yang saya bilang tadi, ketbetulan saya dari jurusan sastra arab.
- T : Ya!  
 J : Banyak inovasi-inovasi yang kami lakukan, para dosen untuk memberikan pendidikan yang terbaik kepada anak-anak. Ya, sebagaimana yang kita ketahui. Khusus untuk sastra arab itu, jumlah mahasiswa yang relatif masih sedikit. Tapi kita tidak ingin sedikit jumlah. Sudah jumlah sedikit, kualitasnya juga rendah, kita tidak ingin. Jadi, peningkatan kualitas itu dibarengi dengan, pembenahan-pembenahan disegala sisi kehidupan yang ada. Kami dari (.....) dosen membenahi metodologi pengajaran, membenahi bahan ajar, membenahi media pengajaran atau alat-alat bantu dalam pengajaran, membenahi arah kurikulum. Perkembangan kita sesuai dengan perkembangan zaman. Kepada siii.. anak tidak hanya datang untuk kuliah tapi mereka bisa memanfaatkan seluruh fasilitas yang ada, dalam menunjang eee.. system pendidikan yang mereka tekuni disini. Artinya kita memotivasi seluruh (.....) mahasiswa. Belajar kelompok, mengaktifkan himpunan mahasiswa jurusan, memotivasi mereka dan tidak hanya (.....) secara lisan. Kita malah mengundang mereka melaksanakan (.....) kegiatan itu secara bersama. Sehingga system pendidikan yang ingin kita capai memberikan yang terbaik itu tidak hanya (.....), kita terjun langsung, kita bikin program, kita tampung info dari mereka, kemudian kita pilah-pilah mana yang bisa kita laksanakan. Jadi perubahan ada di dosen, ada perubahan di kurikulum, ada perubahan dan dari mahasiswa itu sendiri, ada perubahan. Sehingga satu kesatuan dari beberapa komponen ini akan melahirkan satu system pendidikan. Mudah-mudahan itu menjadi cita-cita kita.
- T : Eee.. tadi kan jangka pendek. Anda tahu tidak tujuan jangka panjangnya? Kalau tahu dapetnya darimana kemahasiswa?  
 J : Eee.. terus terang tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dari UNIVERSITAS "X". Ini masih beragam. Karena di UNIVERSITAS "X" ini, eee.. saya sampai detik ini masih melihat persepsi, eee.. persepsi, eee.. banyaknya persepsi.. persepsi yang ingin dicapai yang belum mengerucut kepada satu tujuan jangka panjang tertentu. Seperti di awal-awal pemilihan di universitas ini, kita ingin.. eee.. apa.. menjadi 10 perguruan tinggi terbaik di ASEAN. Nah, apakah cita-cita itu masih relevan? Nah, beberapa diskusi belakangan ini, justru eee.. tujuan jangka panjang minimal menjadi 10 universitas, termasuk universitas terbaik di ASEAN itu malah kita tidak pernah menyinggung-nyinggung lagi. Apakah itu yang dimaksud dengan tujuan jangka panjang? Yaa.. Wa Allahu A'lam. Ya, mungkin dengan kata lain. Saya secara lebih, apa namanya.. pribadi, mengatakan tidak begitu memahami arah. Kalau mau di bawa kemana UNIVERSITAS "X", kalau itu dikatakan sebuah tujuan jangka panjang dari UNIVERSITAS "X" ini.
- T : Lalu, untuk implementasi nyatanya juga, dalam aktifitas anda. Untuk mendukung tujuan jangka panjang itu apa?  
 J : Eee.. ada tujuan jangka pendek, ada tujuan jangka panjang. Posisi kita, sebagai seorang dosen hanya, sebagaimana yang diawal saya garis bawah, memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh mahasiswa, seluruh komponen yang ada di UNIVERSITAS "X" ini, Sesuai dengan kapasitas kita sebagai seorang dosen yang mempunyai keahlian di bidang kita masing-masing. Nah, untuk saya. Saya mempunyai keahlian bahasa arab. Saya akan memperbaharui metodologi saya dan saya akan asas skill kemampuan saya, saya akan memotivasi mahasiswa untuk belajar dengan efektif. Sehingga tercapai cita-cita ini. Saya berfikir, tujuan jangka panjang apapun yang ingin di terapkan. Kalau kita mempunyai konsep yang sama dan memberikan yang terbaik. Secara perlahan dan pasti, saya yakin InsyaAllah tujuan jangka panjang itu akan tercapai. Tapi itu semua tidak bisa berdiri sendiri, harus ditopang oleh seluruh komponen-komponen yang ada di UNIVERSITAS "X" ini.
- T : Apakah anda mengetahui, posisi perusahaan dalam kotak persaingan antar universitas di Jakarta seperti apa?  
 J : Eee.. karena memang kita bergerak di bidang pendidikan. Pendidikan itu yang kita ketahui itu ada, kalau omag membaginya 2, swasta dan negeri. Saya justru membaginya 3. Membagi swasta biasa, yahh. Kemudian negeri, kemudian sekolah yang bertaraf Internasional. Eee.. kita masih, eee.. masuk ke kelompok sekolah swasta yang ada. Nah, ditingkat persaingan swasta ini punn... Yah, saya yakin dan percaya. UNIVERSITAS "X" adalah salah satu alternatif dari sekian banyak universitas swasta yang masuk kategori favorit. Jadi, kalau tingkat persaingan. Saya pikir, eee..

kita cukup bersaing dengan universitas-universitas yang masuk kategori 10 besar yang ada di Jakarta ini. Tinggal, kepercayaan masyarakat yang sudah mulai tumbuh itu, sejauh mana kita menjaganya. Sehingga, persaingan yang muncul persaingan yang sehat, bukan karena mahasiswa bisa masuk kesini saja. Tapi, bagaimana persaingan itu dibarengi dengan pengikatan mutu. Baik mutu ini banyak macamnya; mutu pendidikan, mutu SDM, eee.. mutu (.....). Eee.. fasilitas dan lain-lainnya semua. Sehingga kalau kita katakan, UNIVERSITAS "X" ini bagian dari... misalkan masuk kategori 10 besar universitas yang ada di Jakarta. Itu tidak hanya slogan, bisa sesuai dengan kenyataan yang diharapkan di.. yang ada di UNIVERSITAS "X" ini.

- T : (.....) itu, amda dapat dari mana?
- J : Eee.. kebetulan.. Kenapa saya katakan seperti itu, saya aktif di universitas negri.. Kebetulan saya ngajar di universitas negeri Jakarta, kemudian saya juga ngajar di universitas islam Jakarta dan saya mempunyai hubungan yang cukup dekat dengan kawan-kawan dari universitas Indonesia, universitas guna dharma dan universitas negeri, Indonesia Islam Syarif Hidayatulloh. Nah, keberadaan UNIVERSITAS "X" ini adalah suatu universitas yang diharapkan, eee.. bisa menjadi penengah, penengah dalam artian apa? Kalau saat ini muncul universitas misalkan, eee.. yang sifatnya eee.. hanya mementingkan arah pengembangan IPTEK dan pengetahuan. Sementara, kalau sekolah-sekolah agama motabennya adalah sekolah yang berbasis agama. Nah, di UNIVERSITAS "X" ini diharapkan perpaduan antara IPTEK, yaa. Iman, taqwa, teknologi, yaa.. yang dibarengi yang berbasis nilai-nilai yang islam. Naa.. ini, cirikhas kita sebetulnya yang sudah ada, yang ingin kita pupuk dan kita kembangkan. Dan ini menjadi nilai jual kita, yang mungkin.. ee.. eee.. kedepan, ini adalah satu.. satu.. satu.. apa namanya.. satu konsep yang sebetulnya dicari oleh masyarakat didalam memilih satu universitas dalam melanjutkan pendidikannya disini.
- T : Menurut anda apa siihh.. kelebihan dan kekurangan universitas anda sebagai lembaga edukasi profesional?
- J : Eee.. kalau, memang suatu hal yang.. yang wajar yaa.. ketika melihat suatu lembaga. Profesionalkah dia atau tidak? Tidak bisa dilihat dari satu sudut saja atau satu sisi saja. Harus dilihat dari sekian banyak komponen-komponen yang ada. Nah, UNIVERSITAS "X" (.....) profesionalkah? (.....) sebagian sudah dan sebagian belum. Kenapa? Karena memang dibalik kesuksesan yang ada, banyak hal-hal atau bagian-bagian yang harus kita benahi. Yaa.. pembenahan ini tidak hanya dilevel pendidikan sesuai dengan bidang saya tadi. Yaa.. terlepas dari itu, mulai dari ee.. bagaimana, ethos kerja pimpinan, karyawan, dosen, dekan. Eee.. tenaga administrasi dan lembaga-lembaga terkait yang ada. Sejahter mana mereka menunjukkan ke profesionalan dia. Nah, suatu lembaga kita cap profesional kalau seluruh komponen itu sudah profesional. Jangan-jangan, misalkan di UNIVERSITAS "X" ini. Defevop pimpinan sudah profesional. Tapi, ditahapan pelaksana, yaa.. masih ada visi dan misi mereka itu tidak sejalan dengan keprofesionalan pimpinan. Nah, hal ini akan juga menjanggal eee.. cita-cita kita akan menjadi sebuah lembaga yang dalam pelaksanaannya atau pengelolaannya dengan konsep profesionalisme itu.
- T : Apakah anda pernah melakukan perbandingan secara konfrensif dengan universitas lain, misalnya dengan penanganan sumber daya manusianya atau program kerjanya mungkin?
- J : Eee.. secara langsung saya tidak! Saya tidak pernah melakukan studi perbandingan. Tapi, dari reall.. reall.. eee.. pengalaman ketika berkunjung ke universitas-universitas tertentu. UNIVERSITAS "X" punya kelebihan dan UNIVERSITAS "X" punya kekurangan. Baik itu dilevel pimpinan, di level pengambil kebijakan, pengelola SDM dan di level pelaksana dari pendidikan itu sendiri. Jadi banyak hal-hal yang dalam satu sisi kita punya kelebihan. Tapi disisi lain ada kekurangan-kekurangan yang perlu kita benahi. Nah, dari mana saya ambil. Saya dapatkan hanya semata-mata melalui wawancara dan pengalaman secara langsung ketika berkunjung ke universitas-universitas yang ada di Jakarta.
- T : Apakah anda mengetahui strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan?
- J : Eee.. khusus untuk UNIVERSITAS "X" ini. Ada beberapa komponen bagaimana strategi mereka didalam menghadapi persaingan global kedepan.

- T : Trus apa siihh, yang bisa dilakukan sebagai dosen tetap. Misalnya, untuk mendukung strategi itu?  
 J : Nah, untuk dosen tetap. Saya khususnya dari sastra atau sastra arab. Untuk mendukung strategi pengembangan universitas ini. Kita juga menyadari sepenuhnya, bahwasanya pimpinan yang dalam hal ini mungkin dari rektorat sampai ke dekan. Mereka itu tidak bisa bekerja sendiri, yaa. Tanpa didukung oleh tenaga-tenaga pelapis atau lapis kedua seperti kita para dosen. Sejauh mana mungkin rektor bisa berlaku sesuai dengan skill yang dia miliki. Seberapa banyak wakil rektor punya waktu untuk mengurus UNIVERSITAS "X" ini secara maksimal. Begitu juga dengan dekan dan lembaga-lembaga lainnya. Ehh.. nah, tugas kita lah sebagai seorang dosen sebetulnya menjaga citra ini meningkatkan ke profesioanaln kerja kita. Sehingga pengembangan universitas ini tidak berdiri sendiri di level (.....) pimpinan. Tapi, mulai mengakar dari bawah. Nah, kayak kita dari sastra, yang kita lakukan yaa.. pengembangan kurikulum pendekatan-pendekatan dengan tokoh-tokoh yang ada. Sehingga, eee... kalau UNIVERSITAS "X" mencanangkan misalkan kita ada eee.. apa? Pembangunan dengan sistem korporatt... kita dari korporat yang tingkat universitas pun coba kita galang. Walaupun memang secara tugas itu, bukan tugas kita secara langsung. Tapi kita mendukung penuh usaha pemimpin UNIVERSITAS "X" itu dalam bentuk praktisnya, karena kita juga tidak mungkin yakin 100% seluruh kekuatan yang ada di tingkat prodi. Sudah diketahui atuu dimiliki universitas. Nah, kita saling berbagi. Kekuatan yang ada di prodi kita gunakan untuk menunjang program yang sudah dicanangkan pihak universitas.
- T : Apakah anda tahu prestasi-prestasi yang telah dicapai UNIVERSITAS "X"?  
 J : Eee.. cukup banyak memang.. apa namanya.. eee... Hasil yang sudah didapatkan atau diraih oleh UNIVERSITAS "X" ini. Untuk pendidikan kita mendengar begitu banyaknya mahasiswa yang sudah sukses didalam pendidikannya, yang sesuai dengan Tri Dharma perguruan tinggi ini, yang kita lihat yaa.. dari unsur pendidikan. UNIVERSITAS "X" sudah menghasilkan yang terbaik walaupun blom maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Untuk penelitian cukup banyak penelitian-penelitian sukses yang ada di UNIVERSITAS "X" yang sudah di publisasikan baik ditingkat regional maupun internasioanl. Ee.. apa lagi ditingkat UNIVERSITAS "X" sudah cukup banyak dan ini memenag di galakan oleh lembaga-lembaga terkait. Untuk pengabdian masyarakat, bagaimana nama besar UNIVERSITAS "X" tidak bisa terlepas dari Yayasan Islam Pendidikan Al-Azhar. Bagaimana Al-Azhar itu sendiri kita sudah mengenal. Khusus di jenjang pendidikan tinggi ini, pengabdian masyarakat kita yaa.. sudah cukup banyak dan ini juga dapat aplus atau penghargaan dari lembaga-lembaga yang ada. Baik itu di tingkat Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama dan lain-lain.
- T : Apakah anda bangga dengan prestasi itu?  
 J : Tentu saja bangga, kita bangga dengan prestasi yang sudah dimiliki. Tapi, bangganya kita. Bukan bangga, kemudian kita diam. Tapi, bangga sambil memperbaiki diri dengan kekurangan-kekurangan yang ada. Karena kita yakin dibalik prestasi yang ada kita harus menyamakan satu sikap bahwasanya kita perlu untuk berkembang. Jadi, jangan bangga karena prestasi sementara pembenahan kedalam tidak dilakukan.
- T : Apakah anda ingin menambah prestasi, melalui pekerjaan atau keahlian anda?  
 J : Tentu saja, sebagai seorang dosen atau seorang karyawan. Kita ingin berkembang, berkembang bukan bearti berkembang dari melihat perkembang itu dari jabatan. Tapi, perkembangan skill,keilmuan dan lain-lain. Saya berfikir, penghargaan, kesempatan. Penghargaan orang lain atau kesempatan kerja diberikan orang lain atau prestasi kerja itu kadang bukan di dikejar dalam artian dia terstruktur. Tapi penghargaan itu bisa muncul dengan keahlian itu, yang betul-betul kita laksanakan secara baik. Nah, itu yang saya dengan team dosen yang ada, mencoba memberikan yang terbaik, dalam sistem pendidikan kita di Al-azhar ini. Ketika misalkan, imbas dari pengabdian itu orang melihat kita wajar dan layak diberikan suatu penghargaan. Karena konsekuensi dari sebuah usaha. Kita yakin, segala sesuatu. Kalau memang diberikan secara maksimal, saya yakin hasilnya juga akan maksimal. Artinya untuk pengembangan karir dan lain-lainnya itu mungkin bisa mengikut, dengan catatan kita secara pribadi memberikan yang terbaik dari pekerjaan yang kita lakukan.
- T : Apakah anda tahu apa saja siihh.. Hak dan Kewajiban anda sebagai dosen tetap?  
 J : Eee.. tentu saja sebagai dosen tetap kita wajib dan pasti tahu. Kalau ada dosen tetap yang engga tahu hak dan Kewajibannya, dia bukan dosen tetap, artinya dia pencari kerja disini, hehehe..

karena memang kita sudah sebagai seorang akademisi yang bergerak dibidang-bidang ekonomik. tentu saja yang seluruh sesuatu yang berhubungan dengan panji-panji itu, menjadi wewenang dan tanggung jawab kita. Kayak mengajar, mengajar adalah kewajiban kita. Melakukan penelitian, penelitian kewajiban kita. Karena kita adalah seorang dosen. Pengabdian masyarakat wewenang kita. Tapi, bisa engga kita, diluar tri dharma perguruan tinggi ini memberikan sumbangsih-sumbangsih tersendiri didalam pengembangan universitas itu sebenarnya yang paling penting. Kadang kala orang tahu dengan hak dan kewajiban dia tapi sebatas hak dan kewajiban itu. Kita ada hak sosial, hak interaksi dengan sesama, hak pengembangan, dll yang mungkin tidak termasuk dengan tri dharma perguruan tinggi yang juga kita harus lakukan itu.

T : Bisa engga Anda menceritakan pengalaman Anda mengenai fasilitas yang diberikan oleh UNIVERSITAS "X". Misalnya, dari sgi infrastrukturnya, gedung, ruangan, atau kamar mandi seperti apa sii..?

J : Kalau dari segi fasilitas yang diberikan UNIVERSITAS "X", terus terang kalau saya pribadi sebagai seorang dosen. Saya tidak muluk, ada satu cita-cita keinginan yang maksimal iya. Tapi, menerima realita yang ada juga harus. Kenapa? Eee.. Saya pakai bahasa agama, kalau shalat itu kan menghadapnya kebawah ke kiblat jadi pandangan mata kita kebawah engga keatas. Itu sebetulnya kalau kita aplikasikan kedalam kehidupan kita sehari-hari. Artinya kalau dalam cita-cita dan keinginan kita inginnya melihat keatas, kita pingin lebih dari apa yang ada. Tapi dalam konteks pekerjaan dan ke UNIVERSITAS "X"-an ke lembaga, kita melihat relita yang ada. Nah, Kalau boleh membandingkan harusnya kita membandingkan jangan cuma membandingkan dengan universitas yang ada diatas UNIVERSITAS "X", kelasnya diatas UNIVERSITAS "X". Tapi bandingkanlah dengan universitas yang ada dibawah UNIVERSITAS "X". Bagaimana rekan-rekan kita bekerja dengan fasilitas yang apa adanya, dengan gaji yang pas-pasan, dengan runagan yang tidak pake AC, dengan kehadiran yang tidak menentu. Artinya, kalau dibandingkan dengan universitas menengah kebawah, harus kita alhamdulillah, harus sesuatu yang kita syukuri. Tapi ketika kita membandingkan denga yang diatas, jangan kita rendah diri. Setidaknya kita termotifasi untuk mengejar yang lwebih itu. Makanya tadi ketika ditanyakan, bagaimana penghargaan tentang karir dan pekerjaan anda? Saya tidak mengejar karir tapi benkanlah yang terbaik, ketika sesuatu kita terbaik telah kita berikan kemudian lembaga memberikan yang terbaik juga itu adalah imbas, hasil, ada sebab akibat kita memberikan yang terbaik, pasti saya yakin kita juga akan mendapatkan yang terbaik. Artinya, yang paling penting dalam bekerja di lembaga yang kita kerja ini. Bukan fasilitasnya yang kita lihat, tapi bagaimana hakikat dari diri kita, keberadaan kita ini berkiprah sesuai dengan bidang kita masing-masing. Dan sya yakin, pengelola dari lembaga kita ini, bukan yang tidak memperhatikan unsur-unsur-unsur seperti itu. Tapi mereka akan mencoba memberikan yang terbaik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh universitas yang ada saat ini.

T : kalau ada fasilitas seperti admistrasi mungkin, teknologi atau kesehatan bagaimana?

J : Untuk fasilitas teknologi kita masih ini yaa, mungkin saya masuk ke kategori menengah. Artinya tidak dikatakan, dikategori yang bawah juga engga karena kita sudah mencanangkan pendidikan berbasis teknologi. Apa lagi sistem pendidikan kita sekarang dengan menggunakan learning, dll itu. Tapi, memang pemanfaatan teknologi itu belum maksimal. Karena memang sosialisasi dari program-program yang ada blom begitu maksimal sesuai dengan keinginan kita sebenarnya. Na, itu tadi visi dan misi yang saya lihat dari awal, seharusnya universitas ini melihat sebuah visi dan misi sebuah program yang dicanangkan, harus disosialisasikan sampai tingkat yang dasar. Jadi fasilitas yang ada ini, tidak ada, ada tapi tidak dimanfaatkan semaksimal mungkin naa.. itu yang kita tidak inginkan. Tapi dia ada kita maksimalkan. Sehingga tujuan kita bisa tercapai sesuai dengan apa yang telah kita gariskan dari awal.

T : Bisa engga anda memberikan bantuan yang diberikan UNIVERSITAS "X" misalnya dalam hal pelatihan, kesempatan kuliah lagi yang berkaitan dengan jam kerja atau dengan pekerjaan.

J : Kalau untuk penigkatan skill, saya melihat cukup banyak, bantuan atau fasilitas diberikan UNIVERSITAS "X" kepada kita. Bukan cuma dosen tapi pada seluruh karyawanpun saya melihat. Tapi tentu saja tingkat kepuasan orang masing-masing berbeda-beda orang melihat satu aturan diartikan begini. Antara saya dan kawan-kawan saya berbeda. Tapi secara umum kita melihat budaya satu lembaga, fasilitas atau penghargaan yang diberikan oleh UNIVERSITAS "X" kepada kita cukup bagus. Seperti kesempatan untuk s3, bagi kawan-kawan yang masih s1 di motifasi

untuk s2, yang s2 dimotifasi untuk s3. yaa tentu saja dengan syarat-syarat dengan ketentuan yang ada. Kalau kita bicara tentang individu, tentu saja, saya kan sudah punya hak. Nah, hak ini tenkat dengan aturan yang ada. Tapi, seyogyannya kita tidak melihat dari sudut itunya. Tapi dilihat dari sudut, usaha, usaha yang dilakukan UNIVERSITAS "X" ini utnuk memberikan yang terbaik. Bukan hanya kesempatan melanjutkan studi, tapi juga termasuk program-program yang lainnya seperti kesehatan usaha UNIVERSITAS "X" yang dulunya kita menggunakan Jamsostek. kemudian ada keinginan utnuk pindah ke manula. Walaupun mungkin masih terkendala. Itu suatu bentuk usaha sebetulnya bagaimana peningkatan intensif-intensif yang ada. Kalau dulu kita menerima, misalkan, gaji pokok. Sekarang ada tunjangan-tunjangan tranportasi, makan, intensif mutu, dll.Artinya suatu lembga yang relatif usia yang masih muda 8 tahun. Dengan memberikan beberapa fasilitas yang cukup dan memadai. Kemudian memberikan penghargaan dan bantuan yang sesuai dengan kebutuhan ada. Untuk saat ini saya lihat cukup. Tapi , memang tentu saja. Kita perlu untuk kita kembangkan kedepan.

T : Jika anda terlambat misalnya? Ada engga dukungan yang diberikan oleh UNIVERSITAS "X"?

J : Terlambat dalam hal?

T : Terlambat datang misalnya.

J : Ini yang masih belum. Makanya ada beberapa komponen yang tadi saya bilang, di UNIVERSITAS "X" ini ada beberapa hal yang sudah cukup positif. Yang perlu ditingkatkan, ada beberapa memang harus perlu sangat-sangat dibenahi. Barusan sesuai dengan apa yang ditanyakan tentang keterlambatan, kedatangan seorang dosen atau seorang karyawan yang belum ada satu acuan yang baku. Belum lama ini kalau ga salah bulan kemarin, saya sempat buka kontrak kerja saya dengan UNIVERSITAS "X". Salah stau point yang ada itu, dosen tetap, hadir di UNIVERSITAS "X" 4 hari, dalam seminggu, 4 hari itu apakah 4 kali datang atau ada jam tertentu untuk ditntut untuk hadir, ini yang engga jelas. Harusnya kalau ia tidak relavan turun dalam bentuk SK seperti itu, turunkan dalam aturan-aturan baku yang orang lain bisa baca. Misalkan, wajib hadir kerja di UNIVERSITAS "X" 8 jam atau 7 jam sehingga ada barometer yang jelas,yang terkesan selama ini yang penting datang tohh.. kan syaratnya di SK ditulis cuma 4 hari dalam seminggu. Nah, 4 hari itu berapa jam, mungkin bagi mereka-mereka yang menyadari, mungkin termasuk saya didalamnya, 4 hari itu untuk kita mencurahkan pemikiran kita ada 2 ini untuk memberikan yang terbaik. Tapi ada sebagian kawan yang penting 4 kali datang. Apakah ini yang dimaksud? Ini yang harus dibenahi SDM dalam hal ini tentunya.

T : Jika anda tidak memenuhi target pekerjaan?

J : Eee.. beda satu pekerjaan target sampe atau tidaknya satu sesuai dengan target atau tidaknya beda antara satu orang melihat dengan orang lainnya. Kalau saya melihat target pekerjaan saya, saya punya cara mengatur cara kerja saya sendiri. Saya lebih cenderung pulang terlambat untuk mengerjakan sisa-sisa pekerjaan besar pekerjaan yang sama tidak saya kerjakan besok pagi. Artinya ketika kita datang besok pagi kita tidak stres memikirkan pekerjaan yang kemarin. Itu konsep dalam pekerjaan saya. Sejauh mana tingkat keberhasilan itu, itu hanya saya yang tahu karena sesuai dengan kebutuhan jobdescription yang ada di prodi. Kita di sastra arab sudah dibagi-bagi jobdescriptionnya dari 5 atau 6 dosen tetap yang ada. Masing-masing bertugas untuk ini. Itu yang kita lakukan. Disamping tentunya ada hal-hal yang sifatnya pribadi yang tidak bisa kita lupakan karena kita juga bagian dari anggota masyarakat, kepala keluarga, dll.

T : Trus.. kalau anda mengalami masalah dalam bekerja gimana dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X"?

J : Eee.. kalau dukungan misalkan seorangan dosen atau saya khususnya punya masalah dalam bekerja. Saya tidak tahu scoopnya UNIVERSITAS "X" secara lebih umum, karena komunikasi langsung antara kami team dosen,dengan rektor, dengan wakil rektor itukan relatif jarang kita lakukan. Tapi saya secara pribadi setiap pekerjaan saya punya sistem atau konsep dalam bekerja keterbuka mungkin apapun yang saya kerjakan adalah pekerjaan sesuai dengan roda organisasi. Ketika ada sesuatu hal yang baru yang terluntur, kita menjalin komunikasi terbuka. Ada permasalahan di sastra arab misalkan, apapun yang saya lakukan saya akan komunikasi dengan Ka prodi dalam hal ini mungkin pak Nur Hisbullah. Ketika ada sesuatu hal yang baru yang berhubungan dengan nama fakultas, saya menjalin komunikasi terbuka dengan pimpinan fakultas, dalam hal ini tentunya dengan pak Murnin Djamal. Ketika ada pengembangan yang sifatnya



menyentuh program studi lain. Saya menjalin komunikasi terbuka dengan prodi-prodi yang lain. Seperti sastra jepang, sastra cina dan sastra inggris. Sekecil apapun ketika ia berbubungan dengan fakultas, pak mumin harus tahu, itu konsep saya. Jadi, suatu hari ketika muncul imbas dari apa yang saya lakukan, pak Mumin tidak kaget. pak mumin sudah sya sebagai pimpinan saya tidak kaget karena apa? Dia sudah kasih tahu sebelumnya. Nah, ini mungkin tidak semua kita berpendapat dengan pola cara bekerja yang saya seperti ini tapi, ini saya anggap hal yang baik. Kenapa? Karena memang tidak ada satu kunci keberhasilan kalau tidak ada kunci keberhasilan kalau tidak menjalin suatu keterbukaan. Kdang kita selma ini masih terkungkung dengan slogan memberikan pelayanan terbaik dengan keterbukaan dengan tidak ada ditutupi. tapi dalam pelaksanaannya kita masih blom bisa melaksanakannya dengan maksimal. Nah, tentu saja saya secara pribadi blom bisa secara maksimal. Tapi komitmen ini, saya sudah jalankan dari beberapa tahun terakhir ketika saya bekerja di UNIVERSITAS "X".

T : Apakah ada kejelasan tentang jenjang karir?

J : Eee.. di UNIVERSITAS "X" jejang karir, apakah ada kejelasan atau tidak, saya tidak melihat suatu hal yang jelas. Karena memang beda mungkin, seorang dosen apa sii karirnya..? iyaa.. apakah karir yang dimaksud dia akan mejadi, Ka prodi dia akan menjadi dekan, dll. apakah itu suatu karir? Saya berpikir engga, karir seorang dosen itu, adalah karir dia memberikan skill dari waktu ke waktu bertambah. Artinya perjalanan waktu perjalanan semester, perjalanan tahun, mengantarkan dia menjadi seorang profesional dalam keilmuan dia. Beda dengan politikus, atau orang-orang yang terjun di politik atau orang-orang yang terjun di dunia departemen-departemen tertentu. Dia berangkat dari staf biasa, kemudian jadi kepala sesie kepala sesie menjadi kepala bagian kepala bagian menjadi kabag kemudian menjadi dirjen, dirjen menjadi sekjen, begitu juga dengan puncak karir tertinggi dia. Tapi beda mungkin cara melihat, saya tidak mengatakan orang lain, khusus saya sendiri, karir itu beda. Karir saya dalam pendidikan, saya berharap misalkan tahun ini kemampuan saya segini. Tahun depan kemampuan saya harus lebih, profesional kerja saya harus lebih. Karena saya punya target dari usia mulai kerja dari umur 32 tahun di UNIVERSITAS "X" ini sampai target umur saya 40 tahun adalah mengejar karir saya itu. Mengasah tingkat profesional kerja saya sesuai dengan bidang kerja saya masing-masing. Kemudian, apakah universitas memberikan dengan peningkatan profesional kerja saya, universitas memberikan saya jatah atau kesempatan, untuk menjadi misalkan dijenjang kalau sekarang menjadi dosen kemudian merangkat menjadi Ka prodi dan dll. Adalah universitas melihat sebagai jenjang karir, saya pikir adalah sebuah imbas. Imbas kepercayaan omg kepada kita. Sehingga orang melihat amanah ini pantasnya diberikan kepada bapak ini. Apakah itu yang disamakan karir. Mungkin dalam hal ini saya dan beberapa kawan melihat dari sudut yang berbeda. Boleh saja itu dikatakan karir, karena dia jenjang pendidikan, pengakuan masyarakat, pengakuan lingkungan, pengakuan lembaga tempat kita bekerja. Tapi, apakah pengakuan itu, itu yang dicari dalam karir kita sebagai seorang dosen? Saya pikir, mungkin engga!

T : Trus.. apakah dukungan yang diberikan UNIVERSITAS "X" dalam menjalankan ibadah juga,?

J : Eee.. Alhamdulillah, kalau saya melihat sii. Sebelumnya UNIVERSITAS "X" dalam hal konteks ibadah ada pembenahan walaupun masih ada hal tertentu yang masih kurang. Tapi kalau kita bandingkan dengan universitas-universitas lainnya UNIVERSITAS "X" sudah cukup baik sudah cukup bagus, yaa.. walaupun masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu kita benahi. Saya salut, saya bangga, ketika kita di sistem pendidikan kita ini, kita canangkan setiap kumandang azdan kita berhenti dulu mangajar malakukan aktifitas kita mendengarkan azdan. Alangkah bagusnya lagi kalau di jam azdan itu pendidikan/pengajaran sudah berakhir. Dan kita sama-sama shalat di masjid misalkan. Kemudian budaya salam. Budaya senyum hal-hal seperti itu yang bemuansa islami memang dalam canangkan kita ada. Tapi sejauh mana peningkat pelaksanaannya itu juga masih kita benahi kedepan.

T : Bagaimana dengan sistem reward atau penggajian di UNIVERSITAS "X"?

J : Eee.. reward atau penghargaan pengabdian kita di UNIVERSITAS "X" ini paling larnya ke bidang gaji kemudian fasilitas yang diberikan. Ini-pun, pertanyaan seperti ini pun kalau diajukan kepada saya dan diajukan kepada dosen lain jawabanya pasti beda, dilihat dari sudut mana dulu. Kalau saya, mungkin karena background saya melihat segala sesuatu yang saya dapatkan, saya kembalikan kepada Allah. Saya jawab dengan alhamdulillah. Karena apa? bicara lebih, seandainya kita mau membandingkan betapa banyak orang-orang yang se-profesi dengan saya, dai s1, s2

bahkan ada yang s3. Sampai detik ini tidak mempunyai pekerjaan yang tetap. Tapi, kalau saya lihat keatas belapa banyak orang yang se-profesi dengan saya sudah menduduki jabatan-jabatan yang cukup berperan penting dalam negara kita ini di Indonesia, misalkan. Apakah ini jadi barometer? Mana yang jadi standar? Nah, biasanya ketika orang mengejar fasilitas, ketikad ia bekerja mengjar fasilitas dia tidak pernah merasa cukup. Selalu hidup dengan kekurangan, tapi realisti dong pak, misalakan. Apakah uang yang diberikan (.....) itu cukup? Oiyaa bapak, cukup ga? Tapi saya bersyukur dengan yang sudah ada. Karena saya yakin dibalik rezeki yang sedikit, yang ada ini. la akan mendatangkan yaa mungkin rezeki-rezeki lainnya, kalau dalam bahasa agama mungkin itulah yang akan memancing rezeki yang lain yang bisa datang untuk kita. Tapi sejauh mana universitas memberikan dibandingkan dengan universitas swasta yang ada kita cukup bagus, cukup lumayan bagus. Yaa.. artinya kalau secara pribadi ditanya, pak maukah, bapak diberikan gaji atau reward yang lebih? Tentu saja mau.. tapi,, mboo yaa.. itulah.. kembali ke yang saya bilang dari awal. Penghargaan apakah dalam bentuk gaji, dalam bentuk jabatan dll. sebetulnya tidak perlu dikejar. Selama kita memberikan yang terbaik, saya yakin, hasil yang terbaik akan diberikan kita. Tapi konsep ini engga semua orang bisa menerimanya. Karena kalau kita berbicara tentang background latar belakang akan sangat mempengaruhi. Saya melihat kerja di UNIVERSITAS "X" ini status dengan pegawai negeri swasta dibandingkan dengan kawan saya yang doktor juga di pegawai negeri relatif pendapatan kami relatif tidak jauh beda, malah mungkin dalam konten tertentu kita jauh lebih banyak dari mereka, maka syukur yang paling utama itu yang perlu kita dalemi.

T : Tahukah anda nilai-nilai dan norma-norma apa aja sii.. yang ditanamkan oleh UNIVERSITAS "X" untuk karyawannya

J : Eee.. tahukah atau tidak saya berada diantara tahu dan tidak tahu. Karena norma-norma yang ingin ingin ditanamkan UNIVERSITAS "X" itu secara umum tentu saja norma-norma yang baik peningkatan ethos kerja dll. Tapi sejauh mana secara detail norma-norma yang tertulis apa? Ini yang sampai detik ini kita tidak punya, mungkin saya yang salah, saya tidak dapatkan. Satu panduan khusus terhadap norma-norma yang ada di UNIVERSITAS "X" ini. Pemah kita beberapa kali ada acara workshop memahami budaya baru UNIVERSITAS "X" atu ethos kerja UNIVERSITAS "X". Masih sebatas wacana atau memahami budaya UNIVERSITAS "X", ketika ada kata memahami budaya baru UNIVERSITAS "X". Saya engga tahu budaya UNIVERSITAS "X" yang lama UNIVERSITAS "X" itu yang mana, saya jadi bingung? Tapi, kalau memang ada peningkatan misalakan yaa. Saya berharap UNIVERSITAS "X" itu kedepan yaa.. mencoba mensosialisasikan budaya-budaya yang bagaimana? yang kita bersama inginkan. Dan ada panduannya tidak hanya sebatas slogan. Tapi harus ada panduan yang jelas dalam pelaksanaan, atau mengawal budaya itu kita bisa faksanakan.

T : dari yang anda tahu tadi, ap yang bisa anda terapkan?

J : Eee.. dari sekian banyak budaya atau norma-norma yang diharapkan UNIVERSITAS "X", laksanakan atau cetuskan dan diharapkan dilaksanakan team dosen atau kita semua karyawan UNIVERSITAS "X". Dan mungkin beberapa hal kita secara umum kita sudah mulai melaksanakannya. Tapi, maksimalkah? Itu mungkin batasan maksimal atau tidak maksimal itu relatif. Saya kembali ke tri dharma perguruan tinggi. Saya merasa, dalam sikap dan tidak tanduk saya yang diatur oleh tri dharma perguruan tinggi saya mencoba memberikan yang terbaik. Dari kehadiran misalkan, dari memberika mala kuliah, artinya kehadiran yang maksimal masuk benar-benar jam 8 atu 8.10 sesuai tepat waktu. Itu adalah budaya atau norma dari seorang dosen. Dan lebih dari itu juga seperti apa yang kita, UNIVERSITAS "X" jalankan kita ada kajian setiap selasa pagi, kajian islam atau kajian silatuihrahmi karyawan setiap selasa pagi, disitu ada penanaman-penanaman nilai. Nah, nilai-nilai ini yang kita kaji setiap selasa pagi itu, saya khususnya. Ketika saya bicara itu atau kita bicarakan itu di ruang pertemuan di dosen ats sesama karyawan yaa.. mungkin dalam kesempatan lain hal yang sama saya juga selipkan dan saya bahas dengan pertemuan-pertemuan dengan mahasiswa jadi secara tidak langsung sebetulnya, norma-norma atau budaya yang ingin diterapkan UNIVERSITAS "X" ini secara tidak langsung. Walaupun secara tertulis tidak menjadi kewajibankita para dosen kitapun sudah mensosialisasikan kepada kawan-kawan kita para mahasiswa.

- T : Apa yang tidak atau belum bisa anda terapkan?  
 J : Apa yang tidak atau belum bisa saya terapkan, mungkin banyak, banyak dalam artian apa? Karena itu yang saya bilang, kalau kita punya panduan yang jelas yaa, mana dia yang harus kita terapkan mana yang harus kita sosialisasikan. Kita berbagi kewajiban. Misalkan ruang lingkup yang bisa diambil oleh seorang dosen untuk mensosialisasikan itu ini. Sehingga saya bisa, dari dulu mungkin beberapa kali rapat pimpinan saya sudah bilang. Coba, dari pimpinan bikin. Mana? Dosen ini bisa memberikan sumbangsih untuk mensosialisasikan program UNIVERSITAS "X" kepada anak-anak. Sampai detik ini belum ada satu bahanpun yang bisa jadi pegangan dosen. Yang ada selama ini hanya himbuan dalam rapat. Harusnya ini jadi tanggung jawab dosen bersama mensosialisasikan. Apa? Apa yang mau disosialisasikan? Dari sekian banyak program yang ada, mana yang menjadi tanggung jawab dosen? Na, ini yang perlu menjadi perhatian kita kedepan.
- T : (.....) anda tahu tadi lagi, apakah yang lain juga melakukannya?  
 J : Eee.. saya yakin semua karyawan, semua dosen, atau semua seluruh aktifitas akademik UNIVERSITAS "X" ini sudah melaksanakan. Tapi, beragam. Misalkan, ditingkat pimpinan mungkin standar maksimal 100%, mungkin di pimpinan antara 80 sampai 90% misalkan. Mungkin dilapis kedua, ditingkat Ka prodi mungkin misalkan, antara 70 sampai 90, ditingkat dosen misalkan baru sekitar 50 sampai 80, ditingkat karyawan mungkin 50 dan 80, ditingkat mahasiswa 30 sampai 80%. Nah, relative sebetulnya sejauh mana. Tapi secara umum, saya melihat penerapan budaya-budaya UNIVERSITAS "X" ini yang mengatur ethos kerja kita sudah mulai kita terapkan. Tapi tentu saja dari seluruh komponen-komponen yang ada di UNIVERSITAS "X" ini blom maksimal. Karena memang memahami hakikat dari budaya UNIVERSITAS "X" itu apa? Bagaimana aturan atau norma-norma yang ingin dicapai oleh UNIVERSITAS "X" itu, kita tidak mempunyai panduan yang jelas sehingga kita jalan sendiri-sendiri, selama itu demi kebaikan UNIVERSITAS "X" kita lakukan. Tapi apakah itu yang dimaksud dengan, norma-norma UNIVERSITAS "X" atau aturan UNIVERSITAS "X" itu? Yaa.. Wa Allahu A'lam.
- T : Ada sanksi engga, kalau ada yang tidak melakukan itu?  
 J : Selama ini saya melihat di UNIVERSITAS "X", belum ada sanksi yang maksimal. Seperti, eee.. himbuan dari beberapa pimpinan, tidak memperbolehkan mahasiswa masuk kuliah yang pakaian berkaos oblong atau berpakaian terlalu ketat. Nah, selama ini ada dosen yang melaksanakan? Yaitu, melarang mahasiswa itu untuk ikut hadir dalam perkuliahan? Ada yang engga? Ketika engga, ada sanksi engga dari UNIVERSITAS "X"? Saya pikir belum! Ada engga, sanksi dari UNIVERSITAS "X", ketika ada dosen, yang datangnya hanya tatap muka. Padahal dia dosen tetap. Selama ini baru sebatas yang saya denger sebatas surat, ngingetin Ka prodinya, bu atau bapak dosen bapak namanya ini, datangnya cuma kesini lhoo.. Tapi sejauh mana konsekuensi dari keterlambatan itu? Itu yang juga saya lihat belum maksimal
- T : Ada evaluasi engga?  
 J : Dari?
- T : Ada evaluasi engga tentang orang-orang yang tidak melakukan itu?  
 J : Kalau ditingkat prodi ada atau tingkat fakultas khususnya fakultas sastra ada. Secara,, tapi tidak secara terbuka. Artinya ada beberapa hal yang cukup prinsip, kita bicarakan di tingkat fakultas, di rapat senat atau di rapat, eee.. di rapat dekan pimpinan dengan dosen tetap. Tapi tidak membicarakan secara person, per-person. Tapi dalam beberapa waktu belakangan ini, saya pernah dan memberikan masukan kepada pimpinan (....) fakultas khususnya, untuk person-person tertentu. Dan alhamdulillah, respon dari pimpinan cukup bagus dan membenahi person yang ada didalam program studi ini. Salah satu contoh kasus dari ethos kerja seorang dosen yang perlu di perbaiki untuk fakultas.
- T : apakah itu efektif?  
 J : Eee.. blom maksimal. Efektif atau tidak, ini adalah satu langkah yang dilakukan seorang dosen dan Ka prodi yang ada. Tapi sejauh mana tingkat keberhasilannya masih dalam tahap pelaksanaan saat ini. Karena itu tadi, kalau kita punya rambu-rambu yang jelas, aturan yang jelas, mungkin dosen yang sama, ketika, misalkan ia datang terlambat baru masuk jam 11, mungkin bagi dia engga ada masalah. Kayak tadi pertanyaan pertama, bagian awal. Misalkan, di SK itu tertulis

cuman 4 kali dalam seminggu, dia datang 4 kali, kita juga ga bisa, pak di SK kan dikatakan saya datang 4 kali dalam seminggu, orang saya datang. Kalau ga salah saya ada satu dosen dari tehknik, maaf saya sebutkan dari tehknik. Tapi, nama tidak saya sebutkan. Pernah bilang sama saya, "saya dulu pernah dipanggil sama salah seorang dari SDM, saya tanyakan, pak sebenarnya jam kerja gimana? Udah yang penting anda datang ke UNIVERSITAS "X" ini, minimal 4 jam dalam sehari. Nah, kalo 4 jam, Nah, kalau 4 jam, jujur saya pak, sejak saya(....) 4 jam itu, itu yang saya pake. Yaa.. saya datang jam 8 jam 12 saya pulang. Atau saya datang jam 10 jam 2 saya pulang. Atau bapak perhatikan kalau sya tidak mengajar pagi saya datang jam 12 pak, jam 4 saya pulang. (....) 4 hari, saya datang 4 hari. Karena salah satu kawan yang ada di SDM pernah bilang begitu sama saya". Tapi Wa Allhu A'lam sejauh mana kebenaran dari informasi yang beliau sampaikan saya.

- T : apakah anda sendiri punya nilai atau norma sendiri dalam bekerja?  
J : Norma, aturan eee.. untuk diri saya sendiri dalam bekerja, tentu saja ada. Kita engga bisa menyamakan diri kita dengan orang lain atau orang lain harus sama dengan kita juga engga mungkin.
- T : Nilai-nialai apa sii yang anda anut?  
J : Sebagaimana yang saya sampaikan tadi, saya berusaha untuk memberikan komitmen dalam diri saya. Imbasnya tentu saja ke lembaga tempat bekerja. Kalau memang universiastas pinginnya kita memberikan yang terbaik. Itu yang saya canangkan dalam diri saya, saya akan memberikan yang terbaik utnuk lembaga tempat saya bekerja, khususnya di program studi tempat saya beraktifitas. Tapi itu tidak tertutup kemungkinan, dibebberapa kegiatan saya juga ikut sumbangsih di kegiatan-kegiatan yang sifatnya universitas, apalagi untuk perkembangan universitas tempat kita bekerja ini.
- T : Apa yang tidak mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?  
J : Eee.. tentu saja ada baro meter atau standar bagi kita sebagai seorang dosen untuk bekerja. Ketika ada sesuatu yang menurut prinsip kita, kita tidak setuju, yaa.. kita juga menyadari hakikat kita. Ada yang bisa kita rubah, ada yang tidak bisa kita rubah. Selama kita bisa rubah, biasanya saya sampaikan dengan lisan. Sampaikan dalam rapat, ada hal-hal tertentu yang saya tidak bisa lakukan untuk perubahan atau pegembangan, yaaa mungkin saya diam. Menunggu waktu dimana, ketika ada kesempatan bertemu yaa.. kita akan sampaikan secara terbuka. Bukan hanya sekedar mengkritik tapi memberikan sebuah solusi yang lebih baik.
- T : Trus tentang niali-nilai yang anda miliki tadi, yang lain tahu engga? dan bagaimana mereka menanggapinya?  
J : Cukup rumit yaa.. pertanyaan ini. Karena, kita menuntut orang lain tahu kita itu sulit. Sesulit kita berusaha untuk mengetahui orang lain. Nah, kalau sya dii mengalir saja berikan yang terbaik. Kalaupun dianggap ria misalkan, saya bekerja maksimal didepan kawan-kawan, didepan kawan kawan-kawan para dosen. Biarkan mudah-mudahan balik pandangan ria di mata mereka ada sesuatu hal yang mungkin dalam kesendirian mereka, mereka bisa, contoh bisa ambil, di sastra itu rata-rata yang paling banyak dosen itu perempuan, nah akhirnya adari pimpinanpun serba sulit. Ada pekerjaan yang lebih pas dikerjakan laki-laki. Karena yang laki-laki di sastra itu yang lebih bisa utruk bekerja cepel hanya beberapa orang laki-laki. Kita yang lebih banyak tampil, nah apakah tampilnya kita ini mata rekan-rekan sejawal misalakan, ada pengaruh positif? Yaa Wa Allahu A'lam? Tapi saya berharap ada pengaruh positifnya, tapi sejauh mana mereka memahami? Yaa namanya cara pandang orangkan kita engga tahu. Boleh jadi ada yang melihat pengaruh positif tapi justru negatif yang muncul dari diri mereka, atau sebaliknya bisa merubah, mereka juga bisa mengevaluasi dirinya. "lhohh.. kenapa saya engga bisa yaa kenapa bapak itu bisa?" mungkin ini kembali ke person masing-masing.
- T : Apakah anda sering berkompromi terhadap nilai-nilai perusahaan yang tidak sesuai dengan anda miliki?  
J : Eee.. tentu saja kita bekerja sebagai seorang team. Nilai kompromi harus kita miliki. Kenapa? Tingkat pemahaman kita terhadap satu permasalahan yang ada, itu belum tentu sama dengan pimpinan atau orang lain melihat permasalahan itu. Kenapa kalau kita bekerja tidak dengan konsep pemahaman yang sama itu, kita akan susah dengan sedirinya. Kompromi yang dimaksud disini tentu saja kompromi yang ada batasan-batasannya yang bisa kita ajak kompromi. Tapi, diluar

sesuatu yang bisa kita lihat sangat membahayakan kebersamaan tentu saja kita harus bertindak untuk memberikan solusi untuk itu. Seperti, ada satu pekerjaan misalkan kita di sastra. Selama ini untuk kepentingan sastra arab, kita lakukan yang terbaik. Begitu juga sastra inggris, sastra cina kita lakukan yang terbaik. Tapi ketika ada person-person tertentu di sastra, yang diluar sastra arab yang dia lakukan misalkan, diluar wewenang dia sebagai seorang dosen dan memberikan citra yang jelek ke fakultas, kita tidak ada kompromi dalam hal ini. Kita akan memberikan solusi. Kita akan coba memberikan teguran atau mengingatkan yang bersangkutan atau mengingatkan Ka prodinya pimpinannya untuk memberikan perbaikan kepada permasalahan itu, itu hanya satu contoh.

T : Apakah anda sering mengamati kebiasaan bertingkah laku karyawan UNIVERSITAS "X", misalnya apa siii yang menjadi kebiasaan bersama?

J : Eee.. tentu saja kalau bicara tentang kebiasaan dan tingkah laku karyawan atau komponen yang ada di UNIVERSITAS "X" ini banyak saya sering mengamati, tapi memang secara pribadi mengamati saja tanpa ikut campur didalamnya. Karena memang bagaimana mungkin saya bisa ikut andil dari kebersamaan, kalau karyawan-karyawan yang lain. kalau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kita saja sulit membagi waktunya.

T : Menurut anda positif atau negatif?

J : Ada yang positif ada yang negatif. Kebersamaan karyawan itu mungkin kita tidak melihat dari sudut kacamata kita saja. Kalau saya sebagai pimpinan saya akan melihat sudut kebersamaan karyawan, dari sudut kacamata karyawan. Karena kenapa mereka berkumpul seperti itu, pasti ada sesuatu yang ingin mereka capai, mereka bicarakan. Tapi ketika mereka, eee.. (.....) seyogyanya seorang pimpinan harus mencari tahu, ada apa? Apa permasalahan yang ada di level tingkat karyawan atau lapisan bawah. Nah, mungkin walaupun tidak masuk point ini, ini salah satu kekurangan kita saya lihat. Dimana, apapunlah level kita saat ini. Yang dilapisan atas kalakanlah di kelompok pimpinan, mungkin karena memang keterbatasan waktu dan kesibukan. kadang kita melupakan tentang, apa siii yang ada di level yang paling bawah dalam team pelaksana, apa siii permasalahan di sekretariat, pa siii permasalahan kawan-kawan dosen, apa siii permasalahan kawan-kawan di program studi. Harusnya kita sebagai pimpinan, embokk.. yaa.. misalkan kita keliling kita jalan, kita tanya, kita senyum. Adanya kita ditengah satu kali mungkin pak rektor atau pak wakil rektor datang ke sekretariat fakultas. " gimana kerja kawan-kawan disini, ada masalah engga? Banyak masalahpun mungkin akan selesai dengan cepat dengan datangnya pak rektor atau pimpinan-pimpinan. Kenapa? MasyaAllah yaa.. sebegitu betul perhatiannya pimpinan ke kami. Yang tadinya mereka berpikir, "bagaimana siii universitas engga ada perhatian ke kami", mungkin pemikiran-pemikiran itu akan hilang. Nah, sebagaimana yang dulu, saya juga pernah sampaikan kepada kawan-kawan SDM. Selama ini kita selalu menjunjung tinggi tentang tri dharma perguruan tinggi, khususnya dalam bidang pendidikan. Hubungan kita dengan SDM yang ada, hanya sebatas seorang faisal dengan pak dina, seorang faisal dengan pak ahmad, seorang faisal dengan pak mumin, seorang faisal dengan yang lainnya. Kita engga tahu, siapa pak zuhal bagaimana keluarganya, siapa itu pak mumin, bagaimana istrinya, bagaimana adanya. Makanya pernah, saya pribadi menyarankan ke kawan-kawan di SDM dulu. Emmbokk yaa.. kita adakan silaturahmi keluarga besar AL-Azhar ini. Selidaknya saling mengenal keluarga dapat meningkatkan ethos kerja di UNIVERSITAS "X" ini.

T : Apa siii yang membuat hal kecil menjadi kebiasaan?

J : Eee... sebetulnya sebuah pekerjaan atau sebuah sikap dia menjadi kebiasaan tergantung kita melihat kepentingan kita terhadap pekerjaan yang kita tekuni. Karyawan yang sukanya ngumpul misalkan ngerokok, minum, dan ngerumpi misalkan. Kalau dia itu jadikan sebuah kebutuhan dari pekerjaan dia, dia akan menjadi rutinitas. Seorang dosen, dia(saya salut dengan pak toyib) dia kalau sakti kepala, obatnya yah ngajar sesakit kepala apapun dia, kalau dia ketemu mahasiswa dan dia ngajar sakit kepalanya hilang. Artinya, sebuah pekerjaan apabila ditekuni dengan benar-benar sesuai dengan profesi yang kita miliki sesuai dengan niat yang ikhlas kita miliki ya, dia akan lebih bermakna dan ia akan lebih maksimal mendapatkan hasil eee... dengan pengorbanan yang kita lakukan.

- T : Bagaimana proses kedisiplinan di kantor ?  
 J : Eee . . . , kalo disiplin di kantor sudah ada atu. . . , acu . . . , aturan yah Universitas sebetulnya yang baku yang sudah, yang sudah ada. Tapi yaitu yang tadi saya bilang, pembatasan-pembatasan yang mungkin yang belum jelas. Apa jobdescription apa. Hak kewajiban walapun ditingkat universitas kita sudah tanda tangan kesepakatan kerja yah seharusnya ditingkat fakultas pun harus ada aturan yang jelas. Ya jadi kalau, kalau misalkan tadi universitas melihat wajib hadir empat kali dalam seminggu nah bisa ga di tingkat fakultas penjabaran empat kali itu maksudnya apa. Misalkan gitu sehingga eee tidak salah penafsiran satu orang dengan yang lainya. Atau ketika pro-di berbicara dalam tingkat prodi, kerjaan prodi apasih kaprodi, kerjaan dosen tetap yang ini apa sih, bagian jobdescription di tingkat prodi pun harus lebih jelas biar etos kerja, semangat kerja tuh lebih terarah.
- T : Apakah anda sering terlambat?  
 J : Eee, secara pribadi saya katakan saya eeee sering terlambat mungkin enggak tapi kalau pun berlatih saya terlambat itu rata-rata maksimal setengah jam kalau tidak ngajar pagi. eee sebagai pemah tadi diawal saya katakan saya lebih suka pulang terlambat menyelesaikan sisa pekerjaan saya ketimbang saya mengerjakan pekerjaan yang sama besok harinya
- T : Berapa hari dalam 26 hari kerja anda terlambat, apasih yang mejadi alasan untuk terlambat?  
 J : Eee, kalau berapa hari saya tidak bisa katakan berapa hari karena relative keterlambatan saya itu, sekitar misalkan jam 8 saya datang maksimal 8.30. misalkan atau maksimal paling jam 9 apakah itu eee bisa dikatakan terlambat yang . . . yang yang . . . yang karena tadi itu tadi, kalau emang aturannya jelas datang harus jam 8 yah mungkin itu terlambat tapi kalau datngnya 4kali dalam sehari itu bukan terlambat. Nah, toh kalau pun itu di anggap terlambat misalkan saya kadang ganti, ganti dengan kepulangan yang terlambat. Yah kalau orang pulang jam setengah empat jam empat sudah pulang, saya kadang rata-rata pulang jam lima dari Al Azhar. Rata-rata.
- T : Terus, kenapa, eee apa sih alasan yang bisa nyata dikatakan terlambat. Kenapa bisa terlambat?  
 J : Oh kalau alasan kenapa saya terlambat banyak, eee, ya dikatakan jalan juga tidak alasan kama memang saya paling ga bisa terima kalo alasan macet di Jakarta dijadikan alasan keterlambatan. Tapi terlebih, terlepas dari itu saya kadang ada keterlambatan yang disengaja. Jujur. Secara pribadi saya ada keterlambatan yang disengaja. Kenapa, kama saya berfikir begini, ketika saya ngajar pagi jam delapan tepat, saya tidak pernah datang terlambat. Tapi kalau saya ngajar jam 9.40 atau mungkin 10.30 saya rata-rata terlambat setengah jam. Satu hal yang saya sengaja kenapa, yah mungkin ini faktornya lebih ke pribadi artinya, saya selama ini mencanangkan pulang tuh menjelang magrib sampai rumah. Kalo saya harus berangkat samgat pagi sekali sementara saya tidak mengajar pagi, rata rata kalo saya berangkat jam tujuh misalnya mengajar jam 8 itu anak belum bangun , saya menyempatkan diri sebelum saya kerja anak saya bangun, kenapa karena saya kasian juga ketika pulang kerja magrib badan sudah cape, kita ga mungkin sukses dipekerjaan keluarga berantakan, artinya kebutuhan kita keluarga dan bekerja harus imbang saya sangat junjung tinggi
- T : Jika anda terlambat ada sanksinya ga  
 J : Dari?
- T : Dari universitas itu sendiri  
 J : Selama ini belum , makanya itu saya katakan tadi apakah keterlambatan itu, karena apa disatu sisi apa yang saya sampaikan ada dosen yang curhat sama saya karena dia memang tidak terlambat kedua ini bilang emang kedua kedatangan empat jam dalam sehari, kapan pun dia datang boleh – boleh saja
- T : anda punya program tetap ga  
 J : kalo di sastra saya punya program yang tetap, ada job description



**Lampiran 11**

**Hasil Wawancara dengan Staf**

Staff 1

- T :Ya , jadi begini pertanyaan pertama tuh, apakah anda apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan, visi misi di sini maksudnya adalah visi misi UNIVERSITAS "X"
- J :Ehe, mengetahui
- T :Tau yaaa, jika tahu dari mana anda mengetahui
- J :Dari website
- T :Sejauh mana anda mengetahui visi misi tersebut
- J :Yaaaaah, sejauh mana ya.....? Orang.....jadi baca sendiri, jadi belum bukan diterangin ama orang lain, jadi Cuma baca sendiri aja
- T :Jadi maksudnya sebenarnya anda faham ga sama visi misinya itu.
- J :Sejauh ini maaaa, belum belum paham
- T :Terus bias ga anda memberi komentar terhadap visi dan misi itu
- J :Sebenemnya kalo buat visi dan misinya, sudah bagus sih, tinggal ini ininya aja sih sebenarnya tinggal pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi sekarang yang sedang berlangsung lah mestinya , kalo di dunia pendidikan sekarang lagi ramainya apa kemudian lagi yang banyak yang dibutuhkan apa, sama mahasiswa-mahasiswa, itu aja sih conthnya untuk IT misalkan IT pengen dikedepankan yaaaah sudah seharusnya dariiii universitas udah lebih di genjot ITnya heheh, jadi visi dan misinya tidak terlalu melesetlah
- T :Jadi maksudnya apakah visi dan misinya tersebut sudah sesuai dengan perspektif anda terhadap Universitas "X" misalnya karena Universitas "X" adalah lembaga edukasi yang islami, apakah sesuai dengan perseplif anda sebelumnya tentang lembaga edukasi yang islami
- J :Kalo saya melihat UNIVERSITAS "X" mah lebih umum,hehehe.....ngeliat yang sekarang mah,tidak terlalu untuk segi islaminya tidak terlalu menonjol kalo saya liat, kebanyakan hamper sama dengan kampus lain mungkin, karena memang yang sangat maju di UNIVERSITAS "X" mah malah jurusan ilmu kominikasi untuk saat ini jadi kalo suatu saat nanti fakultas agama islam yang maju lebih keliatan islaminya, sekarangkan yang lebih maju fakultas ilmu kominikasi
- T :Trus sebenarnya visi dan misi itu sesuai ga sih dengan prinsip dan tujuan hidup anda dalam bekerja
- J :Kaloooo visi dan misi sih kalo yang Universitas "X" yaaaah?.....kalo saya memang harus ada visi dan misi kalo hidup memang ada tujuan terakhirnya sampai dimana gituh dan itu bias disesuaikan dengan kondisi yang sedang berlangsung saat ini jadi tidak terlalu memaksakan juga
- T :Jadi sebenarnya disini artinya kalo visi dan misi Universitas "X" itu sejalan gak sama dan tujuan hidup anda kalo misalnya nggak, trus enggaknya kenapa, apa karena tidak diberikan akses atau anda ga nganggap itu penting atau itu bukan tanggung jawab anda
- J :Oh iya ,,,,kalo saya sih ngeliat visi dan misi memang bukan tanggung jawab saya , yang beikutnya saya hanya melaksanakan visi misi yang sudah dijabarkan oleh atasan, jadi atasan pengen, dia mungkin yang melihat visi misinya seperti apa terus di uraikan nah tugas yang mereka kasi dilaksanakan dengan baik mungkin itu akan membantu visi misi akan terwujud hehe
- T :Trus apakah setiap elemen dari perusahaan seharusnya mengetahui visi dan misi itu ga sih?
- J :Harusnya mengetahui dan satusatunya memang harus tahu kalo visi dan misinya seperti apa agar kalo ada pimpinan yang mungkin tidak memberikan perhatian visi dan misi saling mengingatkan, heheheh mikinya begituh,,,,,??!!!!!!
- T :Trus misalnya sudah mengetahui apakah setiap elemen itu juga seharusnya memahami misi dan visi itu ga...?
- J :Kalooooo.....sebenemnya kalo untuk aaaaalavel staf itu yaaaah hanya sekedar tau aja sih kalo karena untuk memikirkan misi dan visikan lebih kepimpinan yang lebih dekat lebih tau ke pusat ke pimpinan yang lebih tinggi lagi kalo staf sih menurut saya melaksanakan tugas yang di berikan pimpinan juga diberikan dengan baik itu juga sudah cukup . hehehe



- T :Setelah misalnya cukup mengetahui dan cukup memahami, sebenarnya setiap element itu seharusnya melaksanakan visi dan misi itu ga sih
- J :Iya harus kalo memang punya rasa memiliki seharusnya semua juga bertanggung jawab untuk melaksanakan itu semua, tidak hanya, sebenarnya hanya pembagian tuganya aja sih jadi tidak semuanya memikirkan visi dan misi gitu jadi staf tidak usah memikirkan visi dan misi hanya melaksanakan apaaaaa.....yang sudah diuraikan oleh pimpinanya, gitu aja kalo misi dan visi kalo semuanya berembukkan beda-beda karena tergantung dari level pendidikannya kan beda begitu
- T :Trus sebagai staf sendiri menurut anda apa implementasi nyata dari visi dan misi tersebut dalam aktifitas anda bekerja sehari hari
- J :Kalo acuannya visi dn misi, sebenarnya visi dan misi buat saya itu jadi acuannya karena dengan visi dan misi kan kita jadi tau nih batasan, jadi tidak apa, tidak terlalu lama mengerjakan sesuatu jadi ada tenggang waktunya, missal kita mengerjakan sesuatu lamaaaaaaaaaaaaaaaaaa ga beres – beres tidak ada waktu yang membatasi susah ngukunya di visi dan misikan ada sampe tahun berapa harus sudah terlaksana nah itu bias diterapkan dipekerjaan sehari – hari jadi pekerjaan kita bias mengerjakan satu pekerjaan satu minggu itu memang harus beres itu
- T :Terus apakah anda mengetahui tujuan dan sasaran jika pendeknya
- J :Kalo tujuan jangka pendeknya
- T :Kalo misalnya engga apakah anda sebaiknya mengetahui
- J :Kalo untuk saya sih tidak usah mengetahui
- T :Kenapa
- J :Intinya, pekerjaan itu ya harus memang yang ditugaskan oleh pimpinan itu udah ada acuannya dari pimpinan yang tau apa...? Jangka panjang dan jangka pendeknya dari pimpinan, kalo kita maaaah, saya jika pendeknya memang yang diberikan oleh pimpinan dan dilaksanakan dengan baik dah cukup, heheheh
- T :Trus apakah anda mengetahui posisi perusahaan dalam peta persaingan antar universitas sejakarta
- J :Oh tidak
- T :Kalo tidak sebenarnya apakah hal tersebut tidak ada pengaruhnya terhadap motivasi bekerja anda
- J :Kalo...kalo saya memang tidak terlibat langsung, istilahnya lidaaaaa, bukan dari fakultas atau apa yaaa, jadi tidak terlalu merasakan sehingga saya hanya , kebetulan saya hanya memang dibagian IT jadi tidak terlalu merasakan hal – hal seperti itu
- T :Jadinya tidak terlalu berpengaruh terhadap motivasi yah, jadi menurut anda apa sih kelebihan dan kekurangan dari perusahaan anda sebagai lembaga edukasi professional
- J :Sebenemnya ini aja, hanya masalah apa ya,,,,,,kalo kelebihanya, kita tuh islami yah, islami itu lebiiii jadi, tidak terlalu keras terhadap masalah mahasiswa, seperti masalah pembayaran, masalah apa itu juga, menurut saya sih tidak terlalu keras terhadap mahasiswa seperti unuiversitas lainkan, di UNIVERSITAS "X" kan lebih kekeluargaan lah,kalo kekuranganya yaitu jadi kalo masalah pembayarannya terlalu lembek juga untuk kemajuan universitas juga lebih terhambat sih menurut saya, jadi harus ditentukan sikapnya, mau keras apa lembek, kalo keras ya sekalian.yang terjadi saat inikan terlalu lembek yah menurut saya untuk ukuran universitas swasta
- T :Terus apakah anda pernah melakukan perbandingan secara komperensif dengan universitas lain misalnya mengenai penanganan SDMnya, program kerjanya atau apa
- J :Kebetulan saya memang tidak pernah diperusahaan yang lain yah, maksudnya diperusahaan semacam universitas, kebetulan pekerjaan saya yang terdahulu juga sebatas konsultan jadi tidak terlalu banyak yang sama, jadi memang tidak terlalu memperhatikan masalah sdm atau gimana
- T :Trus apakah anda mengetahui strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan
- J :Iya, untuk strategi perusahaan menghadapi persaingan saya mengetahui

- T : Jika mengetahui apa saja yang bias dilakukan sebagai staf untuk mendukung strategi tersebut  
 J :Jadi untuk mendukung strategi tersebut yaaah, setiap orang itu harus tau job desknya masing-masing sih sebetulnya, kemudian dilaksanakan masing-masing dan jangan mengganggu job desk yang lain, jangan terlalu banyak memikirkan pekerjaan orang lainlah, pikirkan saja pekerjaan sendiri, lakukan dengan tuntas beres insya Allah lebih cepat maju karena kalo banyak memikirkan pekerjaan orang lain nantinya pekerjaan sendiri malah kacau, hahaha
- T :Trus apakah anda tahu prestasi apasajakah yang telah dicapai oleh Universitas "X", tau ga  
 J :Saya taunya prestasi Universitas "X" yang olah raga paling dari karate itu ada yang saya sempet tahu, Dulu memang belum ada website ini yang apah? Mapan yah jadi pengumuman untuk keberhasilan tidak terlalu terpublikasikan jadi banyak orang yang ga tau
- T :Terus kalo tau hal itu membuat anda bangga ga sih  
 J :Tentu karena kita mau tidak mau kita sudah menjdai bagian dari Universitas "X" itu sendiri kita amu ngaku atau nggak itu sudah menjadi dari bagian dan harus.....?
- T :Trus apakah anda ingin menambah prestasi itu melalui pekerjaan atau karir anda misalnya  
 J :Kalo memang staf diizinkan untuk berprestasi ya itu ga apa apa contohnya misalnya penelitian itu tidak hanya diberikan untuk dosen –dosen saja misalnya apa penelitian – penelitian sebaiknya staf di ikut sertakan melakukan penelitian karena kalo menurut saya itu lebih memacu kreatifitas sih sebenarnya jadi ada ada yang dipacu gitu sebenarnya hanya untuk mengasah kemampuan aja tidak monoton dipekerjaannya sekarang
- T :Bisakah anda menceritakan pengalaman anda mengenai fasilitas yang benkan Universitas "X" dari segi infrastruktur dari gedung ruang kamar mandi  
 J :Kalo dibandingkan universitas lain contohnya di mercu buana gitu yah untuk fasilitas kamar mandi fasilitas apa Universitas "X" menurut saya bagus wcnya itu udah bagus dibandingkan yang lain, kalo fasilitas bekerja untuk ruangnya juga cukup bagus saya rasa tidak ada yang mesti dipermasalahkan untuk ruangan , Cuma apa pembagian tempatnya aja yang lebih rapih gitu sebenarnya untuk ruangan udah bagus
- T :Kalo administrasinya bagaimana  
 J :Administrasi..... seerti apa ?itu lebih kalo sekarang ini udah, kalo sekarang ini saya tidak terlalu berhubungan juga administrasi, tapi yang saya rasakn cukuplah
- T :Kalo teknologi  
 J : Nah kalo teknologi yang sekarang seharusnya yang memegang bagian yang penting untuk teknologi ini dipegang aloh anak-anak yang masih usia muda, karena untuk teknologi kita harus berpacu untuk yang lain jasi harus lebih cepat, yaitu kalo memang dipegang anak muda tentu keinginan untuk mencoba hal-hal baru itu masih kuat yah, kao yang usianya yang tidak muda lagi mungkin waktunya juga kurang untuk melakukan
- T :Kalo fasilitas kesehatan bagai mana  
 J :Fasilitas kesehatan , kalo saya belum pernah merasakan karena sejauh ini untuk masalah kesehatan ga ada masalah sih,
- T :yang lainnya mungki fasilitas yang lainnya,  
 J :sebenemnya yang menjadi kendala di tempat saya adalah itu pembagian lab computer sebetulnya kalo lab computer yang ada sekarang itu memang peralatanya sudah sebageian masih menggunakan stock lama yah jadi untuk perkembangan teknologi saya rasa sudah tidk cukup, mudah-mudahan sih bias diperbaharui walaupun secara bertahap
- T :trus bias ga anda menceritakan dukungan yang diberikan Universitas "X" misalnya dalam hal pelatihan, kesempatan anda untuk kuliah yang berkaitan dengan kerjaan dan beban pekerjaan  
 J :yang saya rasakan untuk pelatihan udah cukup bagus ya yang penting kitaya mau apa yah, mau mengajukan diri sebetulnya kalo untuk pelatihan tinggal kitanya sendiri mengajukan pelatihan dan

lai hal sebagainya itu, mungkin kalo pimpinan kita stafnya butuh apa kadang ga au, stafnya sendiri yang seharusnya lebih lincah

- T :trus tadikan kita sudah menanyakan jangka pendek, sekarang tau ga tentang jangka panjang  
J : jangka panjangnya itu untuk menjadi universitas baik di asia tenggara yang saya tau sih itu
- T :trus kalo anda ssudah mengetahui dari mana anda mengetahui informasi tersebut  
J :saya melihat jangka panjangnya dari fisi dan misi jadi ada semuanya di situ untuk jangka panjang, jangka pendek itu urain dari visi dan misi itu sebelumnya
- T :trus implementasi nyata dalam....anda dalam mendukung usaha pencapaiannya gimana?  
J :Sebetulnya memang aaaaaa, kita melihat pekerjaan seharu-hari sebenarnya yang sederhana itu lebih tercatat jadi tiddak lewat-lewat begitu saja ada historinya, sebenarnya dengan histori itu setidaknya kita akan mengetahui permasalahan yang sudah pemah ada dan kita mempelajari dan menghindarinya dengan demikian kita belajar terus menerus dan tidak mengulangi kesalahan yang udah ada jadi itu untuk penerapan di IT itu sangat berguna sekali karena untuk masalah ITkan kita tidak mungkin megang sendiri pas orang lain ga ada kita bias mempelajari gitu aja sih, jadi banyak orang yang bias jadinya untuk tujuan jangka panjangnya insya Allah akn lebih tercapai kalo semua orang bias
- T :Trus bias ga anda menceritakan dukungan yang diberikan Universitas "X" misalnya jika anda sakit  
J :Kalo itu saya rasa apa ya mungkin yang ikut jamsostek tau yah kalo saya tidak ikut jadi ga terlauf ini.....
- T :Kalo tadikan masalah jika anda sakit sekarang bias ga ceritakan tentang dukungan yang diberikan Universitas "X" jika anda terlambat misalnya  
J :Nah ini masalahnya untuk pekerjaan saya tidak istilahnya apa yah tidak ada batasan waktu di IT, tapi kebetulan saya megang bagian websit , website itukan kita bisa, sebetulnya kadang-kadang kita dikantor itu kita tidak sempat mengerjakanya atau ngotak ngalik gitu yah, tapi kadang kadang dirumah ada permintaan mendadak di universitas di pimpinan nah itukan harus dikerjakan pada malam hari dan besok paginya itu sudah harus muncul di website, kadang kadang dengan pekerjaan seperti itu besoknya kita suka telat masuk kantor karena kebetulan jamnya seperti itu jadi pimpinan sendiri sudah memakluminya untuk hal yang seperti itu, ke betulan pekerjaannya bias dikatakan 24 jam haus standby
- T :Trus jika anda tidak memenuhi target pekerjaan  
J :Sejauh ini sih karena di bagian ITnya itu sendiri setiap pekerjaan itu di perhari yah, pantauwannya perhari nah saya rasa itu cukup membantu untuk mengingatkan kita apakah pekerjaan itu sudah selesai apa belum karena takarannya sudah pakai persenan jadi kalo hari ini sudah 20% besok ditanya lagi, itu sydah terjadwal dengan baik kita bagi bagian yang melaksanakan sudah sangat terbantu, sudah terkontrolah sangat jarang sekali melewati batas apa batas targetnya itu jarang sekali kita aihamdullilah selama ini tepat sih
- T :Lalu kalo anda mengalami masalah dalam bekerja dukungan apa yang diberikan  
J :Biasnya kalo sudah ada masalah kantor atau apa atau ada masalah tentang keluarga gitu saya minta jadwal ulang untuk pekerjaan seharusnya minggu ini beres saya minta diperpanjang lagi waktunya sehingga letep terkontrol juga sih
- T :Trus ada ga kejelasan untuk jenjang karir  
J :Nah itu kalo saya rasakan masih ada kekurangan disini perbedaan antara yang biasa maksudnya tidak menggunakan skill yah atau keahlian sendiri itu masih belum bias di bedakan di Universitas "X" sendiri sebenarnya itu juga harus dipikirkan karena bedalah diduni kerja manapun harus ada perbedaan antara pekerjaan biasa seperti contohnya administrasi pekerjaan biasa yang tidak memerlukan skill karena untuk staff IT sendiri itu beda harus menggunakan skill masing-masing nah mungkin dari situ untuk IT itu memang beda lah dimana – mana juga gitu aja sih,

- T :terus dukungan Universitas "X" dalam menjalankan ibadah misalnya  
 J :Dalam menjalankan ibadah udah bagus karena memang agama yah yang islami memang itu point yang harus ada gitu, apa harus didukung .
- T :Trus tau ga bagaimana sih system penggajian di UNIVERSITAS "X"?  
 J :Saya gat tau, selama ini memang yang saya terima itu ya seperti biasa aja, gaji pokok dengan transport. Selama ini memang belum ada reward buat saya. Saya juga ga tau apakah reward itu bakalan atau engga ngerti.
- T :Trus tau ga ada nilai-nilai norma apa aja sih yang ditanamkan di UNIVERSITAS "X" terhadap karyawannya?  
 J :Itu yang saya tau sih paling normanya melaksanakan norma agama aja, itu aja mungkin ya kalo untuk norma yang lain saya ga tau, kalo selama saya sih, mikirnya kalo tidak melanggar norma-norma agama islam, saya rasa baik-baik aja ga ada yang perlu dipermasalahkan.
- T :Trus apa yang bisa anda terapkan dari yang tadi ditanamkan itu?  
 J :Sebetulnya, intinya kita sebagai yang menjalankan norma agama sebetulnya mau ga mau harus diajarkan cara untuk profesional itu aja sih. Contohnya kita mengerjakan pekerjaan kita sendiri, tanpa harus memikirkan pekerjaan orang lain, jadi ga usah dipikirin pekerjaan orang lain itu selama pekerjaan kita baik, itukan professional. Jangankan sampai kita menggunjingkan pekerjaan orang lain itu kan tidak produktif gitu.
- T :Trus apa yang tidak atau belum bisa anda terapkan?  
 J :Untuk, sebetulnya aturan dari bidang saya IT memang banyak aturannya harus diterapkan Cuma melihat kondisi yang saat ini, contohnya misalnya penggunaan software itu harus dibatasi, jaid di perusahaan manapun juga penggunaan software, itu memang benar-benar software untuk bekerja, nah yang sejauh ini sekarang kan, masih campur ni antara hiburan dan pekerjaan nah nanti memang harus diterapkan, software untuk inventaris koputer universitas ya software untuk bekerja bukan yang lain-lain, itu aja.
- T :Kalo tadi kembali ke nilai-nilai norma yang belum bisa diterapkan itu kenapa kok nilai-nilai yang ditanamkan tadi belum bisa anda diterapkan, yang anda tau tadi?  
 J :Kalo saya sih sudah mulai menerapkan, ya cuam mungkin kalo bagi yang lain, khusus aja, lakukan pekerjaan anda sendiri sampe tuntas beres, sudah itu aja, jangan terlalu rame mempergunjingkan pekerjaan orang lain karena sudah ada bagiannya masing-masing.
- T :Berarti yang lain juga melakukan hal yang sama ya?  
 J : Ya harusnya melakukan hal yang sama, kan sama-sama patokan islamnya sama, ga ada yang beda.
- T :Trus kalo ga melakukan ada ga sanksi yang dibenkan?  
 J :Sejauh ini yang saya tau tidak ada sanksi, karena itu memang, hhhmm, saya rasa pantauan setiap pimpinan untuk karyawannya itu saya rasa kurang ya untuk pantauan, kontrolnya, karena memang harus terinci betul setiap pegawai itu pekerjaannya harus seperti apa, targetnya seperti apa, nah sekarang sendiri saya rasa tidak semua pimpinan melaksanakan itu, itu sebetulnya yang bikin lama maju yang itu, karyawan jadi bingung sebetulnya harus melaksanakan pekerjaan apa dulu, yang lebih penting mana, itu susah. Jadi kalo pimpinannya sudah membualkan targetnya, pekerjaa yang mana yang harus didulukan saya rasa itu lebih tertib, lebih bagus?.
- T :Sebenarnya ada ga sih evaluasi?  
 J :Kalo evaluasi sendiri di bagian saya memang ada, itu hamper setiap minggu juga evaluasi, jadi pada saat rapat, rapat bagian itu seminggu dua kali, itu dibahas tentang pekerjaan yang sudah kita laksanakan, nah itu evaluasi yang setiap minggu yah, setiap minggu harus di laksanakan, saya pikir kalo setiap bagian atau unit yang lain melaksanakan yang seperti ini, saya rasa lebih terkontrol ya, lebih bagus.

- T :Jadi efektif ya?  
 J :Efektif, sebetulnya mengevaluasi pekerjaan yang sudah dilaksanakan, dan waktunya tidak terlalu lama jadi seminggu sekali itu saya rasa untuk memantau suatu pekerjaan sudah cukup bagus.
- T :Trus buat anda sendiri, sebenarnya anda punya ga sih nilai dan norma sendiri dalam bekerja?  
 J :Norma sendiri sebenarnya saya tidak terlalu, apa ya, point nya itu saya hanya melaksanakan pekerjaan ini sampe tuntas, harus ya, harus tuntas, itu mau ga mau saya bekerja harus tuntas, karena tanggung jawab untuk rekan-rekan yang lain, karena saya bagian IT yang memang harus sampe, system itu harus berjalan dengan baik jangan sampe kacau, karena itu bisa mengganggu pekerjaan orang lain, karena IT itu kan memang support ya, jadi support itu harus, harus bekerja memang sampe tuntas jangan mengambang.
- T :Jadi ada ga hal yang ga mungkin anda lakukan karena bertentangan dengan nilai yang anda anut?  
 J :Kalo itu, sebetulnya hal yang ga mungkin untuk dilakukan itu ga ada, semuanya mungkin, hanya waktunya saja yang harus disesuaikan dengan kondisi, karena kita tidak bisa memaksakan hal itu terjadi, karena beda orang, beda tabiat masing-masing.
- T :Trus yang lain tau ga tentang nilai-nilai yang anda miliki? Kalo tau, trus mereka menggapinya gimana, apakah mereka meniru?  
 J :Mungkin pada saat ini, biasanya tahap pembicaraan kalo saat istirahat, mungkin semua anak, eh semua rekan-rekan kerja itu berkumpul dan saling berbagi pikiran, mungkin dari situ, mungkin ada yang, mungkin juga hanya biasa-biasa aja, tapi saya rasa rekan-rekan saya sudah tau kalo saya bekerja seperti apa, itu udah tau.
- T :Trus anda sering berkompromi engga terhadap nilai dan norma perusahaan yang engga sesuai dengan yang anda punya misalnya?  
 J :Kalo sejauh ini, saya membicarakan langsung jadi tidak, buat saya bicara langsung itu lebih baik daripada saya bicara di belakang, jadi itu lebih membereskan masalah, ya daripada membiarkan itu berlarut-larut tapi kita mengeluh dibelakang, itu saya rasa sebanyak apapun keluhannya kalo tidak disampaikan langsung itu tidak akan membereskan masalah.
- T :Trus apakah anda sering mengamati kebiasaan tingkah laku karyawan? Apa yang menjadi kebiasaan bersama?  
 J :Kebiasaan bersama biasanya mengeluh dibelakang, itu aja, itu sebenarnya yang pengen saya, bukan pengen saya rubah, tapi memang sudah seharusnya dirubah, mungkin karena kurangnya pertemuan antara karyawan dengan pimpinan mungkin, itu karena mungkin waktunya terlalu padat jadi mungkin pimpinan juga sibuk, tapi sebetulnya harus ada waktu-waktu tertentu agar mendengarkan keluhan tapi langsung bisa ada penyelesaiannya, jadi mengganlung gitu.
- T :Jadi menurut anda hal itu positif atau negative?  
 J :Negatif
- T :Kenapa?  
 J :Karena kalo hal seperti itu dibiarkan, itu sama aja dengan bom waktu yah, karena semua orang memendam kekecewaan misalnya, nah itu suatu saat nanti akan pecah, dan sudah terlambat gitu.
- T :Jadi, yang membuat hal tersebut jadi kebiasaan kenapa?  
 J :Kebiasaan mungkin karena keberanian untuk mengungkapkan langsung itu tidak terlalu, mungkin karena pribadi masing-masing itu ada yang beda-beda gitu ya, mungkin hasil dari pendidikannya sendiri seperti itu, tidak berani langsung membicarakan, tapi sebetulnya hal yang bisa dirubah, jadi semua orang bisa membicarakan langsung tanpa bermaksud untuk menjelekan yang lain. Tapi harus dilata niatnya masing-masing jangan sampe itu menyinggung masalah pribadi gitu, masalah seseorang, tapi memang bener-bener yang dibahas itu masalah pekerjaan, bukan masalah orang per-orang.

- T :Trus mengenai proses kedisiplin itu sendiri, bagaimana sih proses kedisiplinan di kantor?  
 J :Yang dengan menggunakan absensi sidik jari, sebetulnya itu sudah mendisiplinkan, mau tidak mau kita memang harus mengikuti aturan yang sudah ada, itu sangat membantu sekali, walaupun kecil itu sudah membantu ya, membantu sekali untuk mendisiplinkan orang, setidaknya dia punya pikiran, wah sekarang sudah ada sidik jari, tidak bisa curi-curi waktu atau gimana, nanti malu sendiri ketahuan, itu sebetulnya dari hal-hal kecil itu sudah bisa memberikan kedisiplinan.
- T :Trus apakah anda sering terlambat?  
 J :Untuk saat ini memang, karena pekerjaan saya sendiri memang juga tidak ada, apa, patokan waktunya, itu yang membuat saya terlambat sebetulnya, itu aja sih. Tapi kalo kondisi normal tidak ada masalah sih masuk biasa aja, sama.
- T :Kalo dihitung berapa hari dalam 26 hari kerja anda terlambat?  
 J :Mungkin dalam seminggu ada tiga hari yang saya terlambat, karena jadi masalahnya adalah kekurangan orang untuk melaksanakan pekerjaan orang yang sudah ada, jaid memang yang dimanfaatkan sumber daya yang sudah ada dulu, nah itu mungkin nanti jadi pemikiran kedepannya bagaimana semua orang bekerja dengan aturan waktu yang normal, yang sama lah semua.
- T :Ada sanksi ga dari keterlambatan anda itu?  
 J :Sejauh ini memang itu sudah diketahui oleh pimpinan, jadi sanksi itu memang tidak ada, karena pekerjaan saya juga ditarget jadi tidak ada yang terganggu menurut saya, itu aja.
- T :Apakah anda punya program kerja tetap?  
 J :Program kerja tetap sebetulnya untuk saya tentu ada ya, jadi setiap bulan harus ada perubahan-perubahan di pekerjaan, contohnya misalnya karena saya memegang website, jadi harus ada yang berbeda disitu, Karena disitu untuk promosi universitas itu sendiri ke dunia luar itu aja.
- T :Ada evaluasi ga tentang program kerja secara continue?  
 J :itu selalu ada evaluasinya, biasanya untuk karyawan atau staf seperti saya itu setiap minggu langsung di evaluasi terus, jadi untuk kemungkinan lupanya sangat kecil, harus terbaca, jadi harus terevaluasi terus biar cepet maju ya.
- T :Trus apakah anda sering bekerja lembur?  
 J : Untuk lembur biasanya saya diteruskan dirumah, jadi tidak di kantor, karena memang dirumah juga ada fasilitas internet untuk mengerjakan pekerjaan saya, dan itu memang sudah berhubungan dengan internet itu mudah saya lakukan, jadi lemburnya memang tidak di kantor, tapi dirumah nah itu kondisi yang sekarang terjadi.
- T :Berarti anda pernah membawa pekerjaan ke rumah?  
 J :Ya memang harus begitu.
- T :Trus apakah anda pernah ditegur karena belum menyelesaikan pekerjaan?  
 J :Pernah ya, itu sebetulnya bukan teguran tapi mengingatkan karena setiap hari diingatkan untuk mengecek email, jadi biasanya kalo pimpinan membenkan pekerjaan yang mendadak sudah ada di email, jadi saya tidak terlalu bingung, tinggal melihat email setiap hari itu sudah ada disitu, misalkan pekerjaan masih molor itu sebenarnya disitu sudah ada di ingatkan.
- T :Apakah anda pernah melakukan pekerjaan selain pekerjaan wajib anda?  
 J : Ya sering, karena kekurangan sumber daya manusia-nya aja, Karena kurang staf-nya jadi untuk baian-bagian tertentu harus dobel pekerjaannya.
- T :Jadi apakah itu untuk perusahaan atau untuk karyawan lain pribadi?  
 J : Biasanya untuk perusahaan sih sebetulnya?
- T :Terus hal itu dikerjakan sesudah pekerjaan wajib atau bersamaan?  
 J :Ilu.....

- T :Pada jam kantor apa diluar kantor?  
 J :Sebenarnya bersamaan, jadi tidak, kadang-kadang kan kita biasanya membagi setengah hari untuk pekerjaan rutin, setengah hari lagi untuk pekerjaan tambahan, itu aja.
- T :Pernahkah anda menyelesaikan tugas dan tanggung jawab orang lain karena mereka ga mampu menyelesaikannya?  
 J :Ya itu kadang juga menjadi kendala buat saya, karena apa, karena memang saat ini kondisinya orang-orang untuk bagian IT sendiri kompetensinya tidak terlalu bagus, jadi untuk di bagian saya sendiri juga, sudah waktunya tidak melakukan hal-hal yang penuh, apa, harus lindahlah gitu, jadi kadang-kadang mereka juga sudah lupa dengan program yang paling baru, dengan teknologi yang paling baru, mereka juga sudah tidak terlalu sering mengotak-atik yang seperti itu, nah itu sebetulnya harus dipikirkan juga agar orang-orang yang berpegang disitu, itu memang orang yang terampil jadi tidak, tidak mengakibatkan pekerjaan itu mengganggu rekan yang lainnya, karena masing-masing sudah ada jobdesk-nya masing-masing.
- T :Seberapa sering sih?  
 J :Saya rasa untuk ini, hampir 40 %-an bisa kejadian seperti itu.
- T :Trus anda menikmatinya ga?  
 J :Sebetulnya untuk hal seperti ini, seharusnya setiap pribadi masing-masing saling mengerti bahwa setiap orang dibagian tersebut sudah ada pekerjaannya, jadi dia harusnya berusaha agar pekerjaannya itu tidak ditangani yang lain tapi dia sendiri harus bertanggungjawab gitu, jadi tidak membebankan pekerjaannya sendiri ke orang lain, itu aja, sehingga professional kan disitu sebetulnya.
- T :Jadi, maksudnya jika boleh, sebenarnya anda sendiri tidak ingin menyelesaikannya?  
 J :Iya, karena itu tidak mendidik kalo buat saya, karena memang, sebetulnya karena masalah, apa, gaji yang kita dapat dari perusahaan kan memang dibayarkan agar kita melakukan pekerjaan kita masing-masing, jadi tidak untuk dilakukan oleh orang lain, itu aja.
- T :Apakah anda sering meminta pekerjaan karena pekerjaan anda terlalu ringan mungkin?  
 J :Oh iya, itu biasanya saya tanyakan ke pimpinan, kalo saya terlalu ringan atau banyak melakukan pekerjaan, itu saya minta sendiri ke pimpinan.
- T :Trus apakah anda pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi?  
 J :Pemah, itu pemah, jadi untuk biasanya kalo ada hal-hal yang mendadak, misalnya pada saat kaya semacam kita menggunakan komputer kantor untuk pekerjaan rumah, kebetulan karena ada pekerjaan yang belum beres, kita gunakan fasilitas kantor tentunya.
- T :Trus apakah anda melakukan penghematan terhadap pemakaian fasilitas kantor?  
 J :Untuk fasilitas kantor yang saya lakukan memang pada saat jam istirahat itu lebih baik itu untuk mematikan computer misalnya, agar pemakaian listrik juga cukup bagus untuk dihemat, karena penggunaan monitor yang sekarang ada itu kan menggunakan LCD, nah itu listriknya sebetulnya besar, ya kita sendiri pada saat istirahat usahakan dimatikan saja.
- T :Trus anda pernah ga punya ide, atau bahkan sudah melaksanakan program kerja atau system riset yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan?  
 J :Sudah, itu biasanya, saya memang berkecimpung untuk teknologi yang baru, jadi contohnya untuk penggunaan hotspot sendiri, nah itu, itu harus di riset sendiri, jadi memang membaca kemajuan teknologi yang berlangsung saat ini, nah itu kewajiban, memang kewajiban bidang IT itu untuk membawa teknologi itu ke perusahaan biar lebih maju, dan tidak tertinggal oleh perusahaan yang lain.
- T :Anda pernah ga melanggar peraturan perusahaan?  
 J :Mungkin melanggar peraturan perusahaan itu untuk masalah izin ya, izin tidak masuk, biasanya tidak melalui surat resmi atau gimana, itu aja sih.

- T :Trus ada yang tau ga?  
 J :Biasanya kalo tidak dengan izin resmi itu dengan sms ke pimpinan untuk izinnya, jadi tidak menggunakan surat resmi, nah ini untuk hal-hal mendadak biasanya.
- T :Ada sanksi ga kalo biasanya melanggar itu?  
 J :Untuk saya tidak ada, karena memang izinnya itu hanya masalah di suratnya saja, jadi memang pimpinan sudah mengetahui bahwa saya ga bisa masuk, itu karena ada masalah apa.
- T :Trus jika ada yang melanggar peraturan, yang lain misalkan, apakah anda akan melaporkan orang itu misalnya?  
 J :Oh tidak, sebetulnya untuk hal-hal seperti itu diserahkan ke pribadi masing-masing, selama tidak mengganggu pekerjaan kita, misalnya kelancaran kita bekerja itu tidak terganggu, itu terserah.
- T :Meskipun itu atasan anda sendiri?  
 J :Ya meskipun itu atasan, biasanya kalo atasan itu mengganggu, mengganggu pekerjaan saya, jadi kalo pada saat itu atasan tidak mengganggu, itu tidak jadi masalah buat saya, tapi kalo sudah mengganggu, nah itu.
- T :Trus gimana caranya anda ngasih taunya?  
 J :Biasanya itu dilaksanakan pada saat evaluasi setiap minggu, nah setiap minggu itu mesti disampaikan hal-hal seperti itu, kenapa, karena saya tidak ingin itu juga mengganggu yang lain, itu kita sama-sama saling membantu saling mengingatkan supaya sama-sama bekerja dengan baik.
- T :Trus apakah anda disiplin memberikan laporan keuangan misalnya, untuk dana yang dikeluarkan?  
 J :Sejauh ini memang saya tidak pernah ada bagian pengadaan, kecuali untuk pengeluaran masalah pelatihan, kalo pelatihan itu memang harus disampaikan laporan keuangannya. Kalo untuk pengadaan yang lain itu tidak ada.
- T :Trus apakah anda selalu mengatur dan merapikan administrasi?  
 J :Kalo sejauh ini, administrasi tidak terlalu banyak kalo di bagian saya. Jadi tidak terlalu.
- T :Trus misalnya anda menggunakan barang tertentu, anda mengembalikan barang itu kepada tempatnya?  
 J :Ya, itu memang harus seperti itu, jadi diusahakan kedisiplinan berawal dari situ. Mengembalikan sesuatu pada tempatnya semula biar tidak pusing nyari.
- T :Trus apakah anda ikut menjaga kebersihan?  
 J :Menjaga kebersihan itu untuk hal-hal yang kecil memang ikut membersihkan, Cuma untuk kebersihannya, itu saya serahkan ke bagian kebersihan sendiri.
- T :Trus kalo ada yang rusak pada fasilitas perusahaan, anda lapor ga?  
 J :itu harus dilaporkan karena biar bagian yang mengurus masalah itu harus tau, jadi tidak saling menyalahkan pada suatu saat nanti, jadi udah tau. Lapornya memang harus ada.
- T :Trus di UNIVERSITAS "X" sendiri pernah ga jalinan persaudaraan antar karyawan?  
 J :Saya rasa itu tidak, tidak apa, bukan suatu masalah untuk jalinan seperti itu selama memang kualitas yang diberikan oleh orang-orang tersebut tidak jelek, jadi memang, walaupun sudah ada asal kualitasnya baik itu sebenarnya ga masalah buat saya, itu memang wajarlah. Tapi memang saudara yang sudah ada disitu harus tau juga, bahwa saudaranya itu minimal memiliki kualitas yang sama dengan dirinya. Lebih bagus kalo lebih baik lagi.
- T :Kalo yang anda lihat di UNIVERSITAS "X" sendiri, sebenarnya itu mempengaruhi efektifitas bekerja ga?  
 J :Kalo di UNIVERSITAS "X" sendiri bermasalahnya itu dengan terlalu turut campurnya, itu aja. Karena kita segan menegur seseorang yang mempunyai jalinan persaudaraan dengan pimpinan kita misalkan, itukan kita lebih segan, lebih tidak enak ya. Nah itu sebenarnya menghambat efektifitas kerja itu, yang seperti itu. Kecuali setiap pribadi mengetahui posisi masing-masing, jadi tidak mengandalkan posisi saudaranya, atau gimana, itu sebetulnya baik-baik saja.