

**PERAN PIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI:  
STUDI KUALITATIF PADA FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN (FKIP)  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA (UHAMKA)**

**TESIS**

**Disampaikan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Administrasi Pendidikan**

**Oleh  
Trisni Handayani  
0808036115**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
JAKARTA  
2010**

## MOTO DAN DEDIKASI

*Hidup Mulia atau Mati Syahid*

*Jangan pikirkan apa yang membuatmu bahagia*

*Tapi pikirkan apa yang bisa membuat orang*

*Yang ada di dekatmu bahagia*

*Tesis ini kupersembahkan kepada orang-orang yang ku sayangi*

*dan kucintai:*

*Ayah dan ibuku yang tercinta yang selalu*

*memberi dukungan dan semangat moril dan materil*

*kakak dan adikku, dan unuk seseorang*

*yang selalu setia mengiringi*

*langkahku.*

## ABSTRAK

Trisni Handayani, *Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi: Studi Kualitatif pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. (UHAMKA)*. Tesis. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Desember 2010.

Tesis ini bertujuan untuk mengungkapkan peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA).

Metode yang digunakan adalah Metode kualitatif deskriptif yaitu dengan mendapatkan data secara alamiah, meliputi pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara berstruktur dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada para pimpinan FKIP UHAMKA yang terbagi menjadi wakil bidang akademik, wakil bidang keuangan dan sarana prasarana, wakil bidang kemahasiswaan dan wakil bidang AIKA. Bidang tersebut mengkaji tentang budaya organisasi dengan tujuh karakteristik budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA yaitu melalui inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi TIM, keagresifan dan kemandirian.

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan dalam budaya organisasi FKIP UHAMKA dikaji berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu tercipta inovasi: penggunaan ICT, kepegawaian, dan kedisiplinan baik untuk pimpinan, dosen maupun karyawan. Perhatian terhadap detail: Pimpinan turut serta dalam hal-hal yang detail sehingga pimpinan selalu mengetahui perkembangan yang ada di FKIP UHAMKA. Orientasi hasil: banyak dosen yang berprestasi tetapi kurang diperhatikan oleh pimpinan, tidak ada penghargaan terhadap prestasi dosen tersebut begitu juga bagi para mahasiswa yang berprestasi kurang merespon dengan baik. Orientasi orang: Selalu berkoordinasi antar sesama rekan pimpinan yang lain sehingga terlihat kebersamaan dan kekompakan dalam memimpin.

Orientasi Tim: musyawarah merupakan keputusan tertinggi di FKIP UHAMKA dalam setiap mengambil keputusan dan kebijakan, hanya saja setiap

kegiatan yang menyertakan trim dalam menyelesaikan tugas-tugasnya selalu saja kepanitiannya gemuk sehingga tidak efisien dalam bekerja. Keagresifan: FKIP UHAMKA adalah fakultas terbesar di UHAMKA sehingga harus agresif dalam menjaring mahasiswa dan dosen- dosen yang berkualitas sehingga output dapat berkualitas. Kemantapan: FKIP UHAMKA mempunyai kemantapan dalam melaksanakan program-program kerjanya baik program dari pemerintah maupun universitas sehingga FKIP UHAMKA dapat bertahan dan menjadi fakultas yang paling besar di UHAMKA.

Budaya organisasi yang Islami ditanamkan sejak dahulu dan selalu berkembang dalam prosesnya. Siapapun berhak dalam mengutarakan pendapat dan ide-idenya guna kemajuan FKIP UHAMKA. Jika dilihat dari tipe budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA maka dapat dikatakan FKIP UHAMKA tergolong dalam tipe pasif-defensif yaitu menghindari terjadinya konflik dan takut disalahkan, karena merasa satu keluarga besar FKIP UHAMKA maka rasa kekeluargaan dan saling memiliki sangat erat antar sesama civitas akademika FKIP UHAMKA.

Diharapkan pimpinan memberikan bantuan, bimbingan, pembinaan dan memperhatikan faktor budaya organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang berbudaya yang baik. Pembentukan karakter sangatlah penting bagi mahasiswa, dosen dan karyawan sehingga ciri khas Muhamamdiyah tetap terjaga. Perlu dilakukan studi dalam menjembatani masalah budaya organisasi dengan program yang disusun oleh FKIP UHAMKA, sehingga akan tercipta budaya organisai yang kondusif baik dalam bekerja maupun dalam kegiatan belajar mengajar.

## ABSTRACT

Trisni Handayani, *The Role of Leadership in the Development of Organizational Culture: Qualitative Studies in the Faculty of Teacher Training Program (FKIP) University of Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. (UHAMKA)*. Thesis. Master of Educational Administration, Graduate Program University of Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. December 2010.

This thesis aims to reveal the role of leadership in the development of organizational culture in the Faculty of Teacher Training and Education (Guidance and Counseling) University of Muhammadiyah Prof. DR. Hamka (UHAMKA).

The Methods used is qualitative approach by surveying methods which obtained the data scientifically collecting data in this case, the researcher collected the data by using observation, structural interview and documentation. The interview was done for the leader of FKIP UHAMKA which is divided into academic, financial, means of infrastructure, students affairs, and AIKA sector. Those parts study about the custom of organization by studying the seven characteristics of the custom in organization within FKIP UHAMKA through innovation, the concern of details, the orientation of result, the orientation of person, the orientation of team, aggressiveness and stability.

This research can be concluded that the role of leadership in organizational culture FKIP UHAMKA assessed be based seven organizations that created the cultural characteristics of innovation: the use of ICT, staffing, and discipline of both for the leadership, faculty and employees. The concern of details: Leaders participate in matters of detail so that the head is always up to date in FKIP UHAMKA. The orientation of results: many lecturers who excel but less noticed by the leadership, there is no respect for the achievements of these professors as well as for students who excel not responding properly. The orientation of person: Always coordinate between the leadership of the other fellow so it looks togetherness and cohesion in the lead.

The orientation of team: Deliberation is the highest decision on FKIP UHAMKA in any decisions and policies, except that any activities that include the

trim in completing their tasks always kepanitiannya fat resulting in inefficient work. Aggressiveness: FKIP UHAMKA is the largest faculty in UHAMKA so it must be aggressive in capturing students and lecturers are qualified so that the output can be qualified. Stability: FKIP UHAMKA have stability in implementing the programs work better than government or university programs that FKIP UHAMKA can survive and become the largest faculty in UHAMKA.

Organisational culture is Islamic and invested since the first is always growing in the process. Anyone has the right in expressing opinions and ideas for the progress FKIP UHAMKA. When viewed from the type of organizational cultures that exist in FKIP UHAMKA it can be said FKIP UHAMKA classified in the passive-defensive type of avoiding conflict and fear of blame, because it was one big family FKIP UHAMKA the sense of family and belonging are intimately among fellow academics FKIP UHAMKA.

Leaders are expected to provide assistance, guidance, coaching and organizational attention to cultural factors by increasing the knowledge and skills of a good cultured. Character formation is important for students, faculty and staff so characteristic Muhamamdiyah maintained. Studies need to be done in bridging the cultural issues that organizations with programs prepared by FKIP UHAMKA, so it will create a conducive cultural organizations both in work and in teaching and learning activities.

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PERAN PIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI:  
STUDI KUALITATIF PADA FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN (FKIP)  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA (UHAMKA)**

**TESIS**

**Oleh**

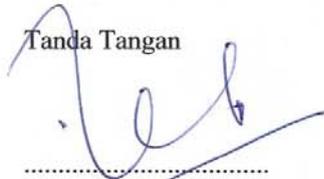
**Trisni Handayani  
0808036115**

Pembimbing

Tanda Tangan

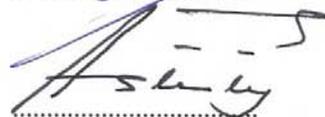
Tanggal

**Dr. H. T. Ramli Zakaria, M.A.**



23-06-2011

**Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd.**



26.09.11

Jakarta, 4-10-2011

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA



**Anen Tumanggung, Ph.D.**

LEMBAR PENGESAHAN

PERAN PIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI:  
STUDI KUALITATIF PADA FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN (FKIP)  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA (UHAMKA)

TRISNI HANDAYANI  
0808036115

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Sidang Tesis Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

SUSUSNAN PANITIA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. H.R. Santosa Murwani  
(Ketua Penguji)



4/10-2011

Anen Tumanggung, Ph.D  
(Sekretaris Penguji)



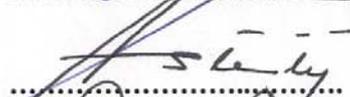
08/10 2011

Dr. H. Teuku Ramli Zakaria, MA  
(Pembimbing)



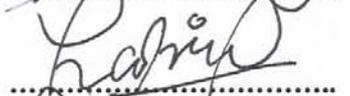
23-06-2011

Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd.  
(Pembimbing)



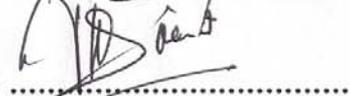
28.9.11

Prof. Dr. H. Hadari Nawawi  
(Penguji).



24-03-2011

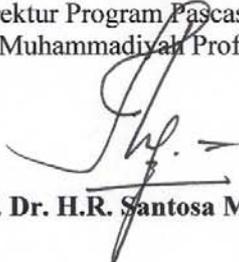
Dr. H. Pudjo Sumedi AS, M.Ed.  
(Penguji)



31-05-2011

Jakarta, 4 Oktober 2011

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

  
Prof. Dr. H.R. Santosa Murwani

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim  
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Dengan menyebut nama Allah yang maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis. Shalawat serta salam peneliti haturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, beserta para sahabat dan keluarganya.

Tesis yang berjudul “Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi: Studi Kualitatif pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA)”, dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna menyelesaikan program pascasarjana (S2) Magister Administrasi Pendidikan. Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini, masih banyak kekurangan jauh dari kesempurnaan, untuk itu guna kesempurnaan tesis ini peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya peneliti sampaikan kepada sgenap pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini:

1. Kedua Orangtua ku yang telah memberikan doa, semangat moral maupun materil.
2. Pembimbing ku, Dr. H. T. Ramli Zakaria, M.A. dan Dr. Hj. Sri Astuti, M.Pd. terima kasih atas bimbingan serta sarannya.
3. Rektor UHAMKA: Prof. Dr. H. Suyatno, M.Pd. beserta para wakilnya.
4. Direktur Pascasarjana: Prof. Dr. H. Santosa Murwani beserta para Asdirnya.
5. Kaprodi MAP: Prof. Dr. H. Abdul Madjid Latief, MM., M.Pd.
6. Para dosen pengajar PPs UHAMKA terima kasih atas sumbangan ilmunya yang sangat bermanfaat.
7. Staff karyawan PPs UHAMKA, terima kasih atas bantuannya

8. Serta teman-teman seperjuangan ku Mahasiswa MAP B.19.1, yang banyak memberikan dukungan.

Dengan kerendahan hati, akhirnya peneliti berharap semoga yang telah tertuang dalam tesis ini bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca umumnya.

*Wabillahit taufiq walhidayah,  
Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,*

Jakarta, Desember 2010

Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>hal</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>MOTO DAN DEDIKASI</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	16
C. Pertanyaan Penelitian.....	16
D. Kegunaan Hasil Penelitian .....	17
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Budaya Organisasi .....	18
1. Definisi Budaya .....	20
2. Definisi Organisasi .....	31
3. Definisi Budaya Organisasi .....	44
4. Pembentukan Budaya Organisasi .....	50
5. Karakteristik Budaya Organisasi .....	57
6. Tipe Budaya Organisasi .....	62
7. Level Budaya Organisasi .....	71

B. Peran Pimpinan dalam Pengembangan	
Budaya Organisasi .....	75
1. Definisi Pimpinan .....	75
2. Faktor Kepemimpinan .....	80
3. Membangun Karakter Kepemimpinan .....	82
4. Fungsi Budaya Organisasi .....	85
5. Peran Pimpinan dalam Pengembangan	
Budaya Organisasi .....	89
C. Strategi Pimpinan dalam Pengembangan	
Budaya Organisasi .....	92
1. Mempertahankan Budaya Organisasi .....	94
2. Perubahan Budaya Organisasi .....	98
E. Ringkasan Teori.....	101
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>
A. Tujuan Penelitian .....	111
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	111
C. Metode Penelitian .....	113
D. Teknik Pengumpulan Data .....	114
F. Langkah-langkah Pengolahan dan Analisis Data .....	117
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	122
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DA PEMBAHASAN</b>
A. Latar Penelitian .....	129
1. Sejarah Singkat FKIP UAHMKA .....	129
2. Peningkatan dan Pengembangan FKIP UHAMKA .....	132
3. Filosofi FKIP UHAMKA .....	136
4. Visi, Misi dan Tjuan FKIP UHAMKA .....	136
5. Gambaran Umum .....	141

6. Struktur Organisasi FKIP UHAMKA .....	146
B. Hasil Penelitian .....	147
1. Budaya Organisasi FKIP UHAMKA .....	147
2. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA .....	179
3. Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi .....	183
C. Pembahasan Temuan .....	195
1. Budaya Organisasi FKIP UHAMKA .....	195
2. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA .....	202
3. Strategi Pimpinan daam Pengembangan Budaya Organisasi .....	205
<b>BAB V      PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	209
B. Implikasi .....	211
C. Saran-saran.....	214
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>217</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>220</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>424</b>

## DAFTAR TABEL

	hal
Table 2.1 Tipe Budaya Organisasi .....	64
Table 3.1 Waktu Kegiatan Penelitian 2010 .....	112
Tabel 3.2 Data yang dijaring tentang Budaya Organisasi.....	120
Tabel 4.1. Program Studi di Lingkungan FKIP UHAMKA .....	141
Tabel 4.2. Dosen Tetap FKIP UHAMKA .....	142
Tabel 4.3.Dosen Tidak Tetap FKIP UHAMKA .....	143
Tabel 4.4. Karyawan Tetap FKIP UHAMKA .....	144
Tabel 4.5. Karyawan Tidak Tetap FKIP UHAMKA .....	145

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 2.1 Skema Pembentukan Budaya Organisasi .....	56
Gambar 2.2 Tipe Budaya Organisasi .....	68
Gambar 2.3 Model Level Budaya Organisasi Menurut Schein .....	74
Gambar 2.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	87
Gambar 2.5 Model Perubahan Budaya .....	100
Gambar 3.1 Triangulasi sumber data .....	125
Gambar 3.2 Triangulasi teknik pengumpulan data .....	125
Gambar 3.3. Triangulasi waktu pengumpulan data .....	125
Gambar 4.1 Struktur Organisasi FKIP UHAMKA .....	146

## DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1 : Protokol Wawancara .....	220
Lampiran 2 : Transkrip Wawancara .....	222
Lampiran 3 : Protokol Observasi .....	279
Lampiran 4 : Transkrip Observasi .....	282
Lampiran 5 : Catatan Lapangan .....	318
Lampiran 6 : Foto-foto Lapangan dan Data-data Skunder .....	337
Lampiran 7 : Proses Analisa Data .....	417
Lampiran 8 : Surat Ijin Penelitian .....	421
Lampiran 9 : Pernyataan .....	423

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan penyelamatan Bank Century oleh Dewan Perwakilan Rakyat beberapa waktu yang lalu menyisakan satu persoalan lagi: kekerasan mahasiswa. Aksi tidak terpuji itu ditunjukkan mahasiswa Makassar saat berdemonstrasi dengan menutup jalan serta merusak kantor kepolisian sebagai buntut pemukulan yang dilakukan aparat kepolisian kepada para mahasiswa itu.

Kekerasan itu mencetuskan ide perlunya pendidikan baru di lingkungan kampus dan sekolah: pendidikan kultur. "*School culture* itu untuk membangun karakter siswa," kata Menteri Pendidikan Nasional Muhammad Nuh dalam sebuah wawancara khusus dengan *Tempo*. Pendidikan karakter rencananya bakal

dideklarasikan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono saat peringatan Hari Pendidikan Nasional, 2 Mei 2010.

“Ya. Kami akan mengadakan pendidikan karakter, pendidikan kultur. Pendidikan karakter itu akan melahirkan suatu budaya, budaya nanti akan melahirkan satu peradaban. Dalam membangun peradaban, kalau ditarik menjadi karakter itu melalui dua pendekatan. Pertama, pendekatan habituasi, pembiasaan-pembiasaan. Kebiasaan menjadi tradisi. Lalu tradisi itu akan menjadi budaya. Budaya akan menjadi peradaban”.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan suatu hal mutlak yang harus dipenuhi dalam upaya untuk meningkatkan taraf hidup bangsa Indonesia agar tidak tertinggal dengan bangsa lain. Oleh karena itu sistem pendidikan Nasional harus menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan. Karena kemajuan suatu bangsa dilihat dari bagaimana pendidikan itu dapat terlaksana dengan baik dan merata.

Organisasi lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya antara lain adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan

---

<sup>1</sup> <http://www.tempointeractive.com> “Mendiknas dalam Wawancara dengan Majalah Tempo”, Edisi 14 Maret 2010.

nasional. Demikian kompleksnya organisasi tersebut, maka dalam memberikan layanan pendidikan kepada peserta didik khususnya dan masyarakat pada umumnya organisasi perlu dikelola dengan baik. Oleh sebab itu lembaga pendidikan perlu menyadari adanya pergeseran dinamika internal (perkembangan dan perubahan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang.

Orientasi studi manajemen pendidikan masih cenderung melihat sesuatu yang tampak di mata (*tangible*), kurang memperhatikan sesuatu yang tidak kelihatan (*intangible*) seperti nilai, tradisi dan norma yang menjadi budaya organisasi, dan ada di dalam sebuah organisasi. Beberapa tahun terakhir orang banyak beranggapan bahwa strategi, struktur, dan sistem adalah fokus dan faktor yang menjadi pendorong kesuksesan organisasi.

Kesuksesan organisasi justru terletak pada budaya organisasi yang meliputi nilai, tradisi, norma, yang direkat oleh kepercayaan, keakraban dan tanggung jawab yang menentukan kesuksesan organisasi. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai kekuatan organisasi apabila budaya organisasi tersebut dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola budaya organisasi diperlukan pimpinan yang transformatif, memahami filosofi organisasi, mampu merumuskan visi, misi organisasi, dan menerapkannya melalui proses perencanaan organisasi.

Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika terjadi interaksi dengan lingkungan terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah tersebut agar dapat mengatasi masalah-

masalah yang terjadi. Di samping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi. Upaya mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang menjadi organisasi yang efektif.

Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut. Penyatuan pandangan dari Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari organisasi tersebut, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya.

Pemimpin sebagai pembentuk kultur akademis yaitu pimpinan universitas maupun pimpinan fakultas khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsinya sangat berperan penting dalam dua hal yaitu: a). Mengkonseptualisasikan visi dan perubahan b). Memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mengtransformasikan visi menjadi etos dan kultur akademis kedalam aksi riil<sup>2</sup>. Jadi terbentuknya Kultur akademis bisa dicapai melalui proses transformasi dan perubahan tersebut sebagai metamorfosis institusi akademis menuju kultur akademis yang ideal. Budaya itu sendiri masuk dan terbentuk dalam pribadi seorang dosen itu melalui adanya adaptasi dengan lingkungan, pembiasaan tatanan yang sudah ada dalam etika pendidikan ataupun dengan membawa sistem nilai sebelumnya yang kemudian masuk dan diterima oleh institusi tersebut yang akhirnya terbentuklah sebuah budaya akademis dalam sebuah organisasi. Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku.

Pendiri organisasi meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikannya sejak awal, baik secara sadar atau tidak. Seiring dengan adanya pertumbuhan organisasi sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya dalam usaha pengembangan organisasinya, maka secara sadar nilai-nilai pokok tertentu yang ada dalam budaya organisasi juga akan mengalami perubahan. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu dikelola agar sesuai dengan pertumbuhan

---

<sup>2</sup> Danim. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 148.

organisasi tersebut, karena budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting terhadap efektifitas organisasi.

Perubahan yang semakin cepat menjadi salah satu tantangan saat ini dalam pengembangan organisasi agar mampu bersaing. Perubahan-perubahan perilaku akibat perkembangan teknologi dan informasi membuat sumber daya manusia harus siap menjawab masalah yang akan muncul. Salah satu tantangan akibat globalisasi adalah dalam pengelolaan organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi menjadi salah satu kunci menjaga kelangsungan organisasi. Pengelolaan organisasi dengan mengedepankan peran sumber daya manusia telah dilakukan oleh banyak organisasi. Organisasi masa depan akan lebih banyak memfokuskan dirinya pada kebijakan sumber daya manusia yang baru. Pengelolaan sumber daya manusia yang handal akan menjadi salah satu kunci pokok pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang.

Dunia pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah budaya akademis yang pada intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara

organisasioris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Budaya secara individu itu berkorelasi dengan kepribadian, sehingga budaya berhubungan dengan pola perilaku seseorang ketika berhadapan dengan sebuah masalah hidup dan sikap terhadap pekerjaannya. Didalamnya ada sikap reaktif seorang pendidik terhadap perubahan kebijakan pemerintah dalam otonomi kampus sebagaimana yang terjadi, dimana dengan adanya komersialisasi kampus bisakah berpengaruh terhadap perubahan budaya akademis pendidik dalam sehari-harinya. Dilihat dari unsur perbedaan budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi yang satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seorang dokter dengan seorang dosen, seorang akuntan dengan seorang spesialis, seorang profesional dengan seorang amatiran. Ciri khas ini bisa diambil dari hasil internalisasi individu dalam organisasi ataupun juga sebagai hasil adopsi dari organisasi yang mempengaruhi pencitraan sehingga dianggap sebagai budaya sendiri yang ternyata pengertiannya masih relatif dan bersifat abstrak.

Budaya juga tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya. Seorang pendidik sebagai pelaku organisasi jelas berperan sangat penting dalam pencitraan kampus jauh lebih cepat karena secara langsung berhadapan dengan mahasiswa yang bertindak sebagai promotor

pencitraan di masyarakat sementara nilai pencitraan sebuah organisasi diambil melalui adanya pembaharuan maupun pola reduksi langsung dari organisasi sejenis yang berpengaruh dalam dunia pendidikan. Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi sebuah asumsi dasar sebuah organisasi untuk bergerak didalam meningkatkan sebuah kinerjanya yang salah satunya terbentuknya budaya yang kuat yang bisa mempengaruhi.

Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf dibawahnya baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Dunia pendidikan nasional kita memang sedang menghadapi masalah yang demikian kompleks. Begitu kompleksnya masalah itu tidak jarang pendidik merupakan pihak yang paling sering dituding sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan. Asumsi demikian tentunya tidak semuanya benar, mengingat teramat banyak komponen mikrosistem pendidikan yang ikut menentukan kualitas pendidikan.

Menurut Subir Chowdhury , yang dikutip oleh Marsel Ruben Payong Budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang kemungkinan timbul sebagai pemersatu dalam organisasi sistem, struktur dan karir. Budaya sebagai semua temu hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan, kebendaan dan kebudayaan jasmaniah dalam upaya menguasai alam sekitarnya. Rasa meliputi jiwa manusia, mewujudkan segala kaidah-kaidah dan nilai-nilai kemasyarakatan dalam arti luas, di dalamnya meliputi ideologi, kebatinan, kesenian serta segala pengetahuan dan teknologi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil

aktivitasnya. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.<sup>3</sup>

Pendidik memang merupakan salah satu komponen mikrosistem pendidikan yang sangat strategis dan banyak mengambil peran di dalam proses pendidikan secara luas, khususnya dalam pendidikan persekolahan. Pendidik memang merupakan komponen determinan dalam penyelenggaraan pengembangan SDM dan menempati posisi kunci dalam Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Dampak kualitas kemampuan profesional dan kinerja para pendidik bukan hanya akan berkontribusi terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan (*output*) melainkan juga akan berlanjut pada kualitas kinerja dan jasa para lulusan tersebut (*outcome*) dalam pembangunan, yang pada gilirannya kemudian akan nampak pengaruhnya terhadap kualitas peradaban dan martabat hidup masyarakat, bangsa serta umat manusia pada umumnya.

Begitu strategis dan pentingnya posisi para pendidik dalam pendidikan, maka tuntutan terhadap pendidik yang berkualitas dan profesional merupakan suatu keniscayaan yang tidak bisa dihindari. Lebih-lebih setelah lahirnya UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tuntutan profesionalisme itu semakin kuat. Persoalannya, untuk mendapatkan pendidik yang profesional dan berkualitas sudah barang tentu mustahil dapat terjadi dengan sendirinya,

---

<sup>3</sup> Marsel Ruben Payong. Dimuat di Kompas, Senin 19 April 2004 ([opini@kompas.co.id](mailto:opini@kompas.co.id)/<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0404/19/opini/970860.htm>)

melainkan harus diupayakan penyiapan dan pengembangannya secara terus-menerus, terencana dan berkesinambungan.

Upaya pengembangan itu memang merupakan suatu keharusan, mengingat tuntutan standar kualitas serta kebutuhan di lapangan juga terus-menerus mengalami perubahan dan perkembangan seiring dengan pesatnya laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi di era global ini. Dosen atau guru merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar. Oleh sebab itu peningkatan profesionalisme pendidik merupakan suatu keharusan.

Pendidik yang dapat dikatakan profesional yaitu mereka yang dapat menjalankan fungsinya mulai dari merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sebagaimana telah tercantum dalam UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 ayat 2.

Pendidik yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Pendidik yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakekat manusia, dan masyarakat. Hakikat-hakikat ini akan melandasi pola pikir dan pola kerja para pendidik dan loyalitasnya kepada profesi pendidikan. Juga dalam implementasi proses belajar mengajar pendidik harus

mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pengajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan UU Sisdiknas (UU No 20/2003 Pasal 40 ayat 2a) yaitu Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:

- a. menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.<sup>4</sup>

Menjadi pendidik yang profesional yang sejati harus berdiri di atas prinsip bahwa praksis pendidikan mutlak memerlukan ilmu pendidikan. Para pendidik harus memperjuangkan prinsip itu. Prinsip bahwa tanpa ilmu pendidikan maka praksis pendidikan menjadi semu, menyesatkan dan membahayakan bangsa. Tetapi bagaimana realitasnya? Pendidikan nasional kita sudah terlalu lama dikelola dengan konsep nonpendidikan. Pendidikan kita dikelola hanya dengan logika pragmatis, logika bisnis, pertimbangan politik praktis, pendekatan otoriter, pengelolaan reaktif, *trial-and-error*, dan instan.

Misalnya saja kasus KBK, sistem SKS, dan yang saat ini sedang hangat dibicarakan adalah persoalan sertifikasi dan uji kompetensi guru. Sertifikasi dan uji kompetensi guru maupun dosen hanya memenuhi tuntutan dunia modern, budaya global, logika bisnis, dan reaktif-pragmatik. Reaktif karena harus memenuhi tuntutan globalisasi, pasar terbuka dan persaingan bebas. Pragmatik,

---

<sup>4</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Pasal 40 ayat 2 (a).

karena dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah aktual yang pada dasarnya sangat teknis. Itu memang penting, tetapi yang lebih penting lagi perlu ada pemahaman bahwa pendidikan lebih dari itu, tidak hanya menyelesaikan persoalan aktual, tetapi persoalan kemanusiaan yang hakiki. Pendidikan harus mampu membekali peserta didiknya dengan kemampuan individual, lokal, dan global sehingga menjadi warga negara yang mandiri dan berdaya, serta menjadi lebih *antisipatif-humanistik*.

Persoalan lain yang tidak kalah esensialnya yang menyebabkan mutu pendidikan semakin memprihatinkan adalah kecenderungan kita mengambil konsep dari luar, tanpa mau memahami konteksnya yang lebih luas dan implikasinya yang lebih jauh. Asal saja kita mendengar ada suara dari luar yang agak aneh, KBK, sertifikasi, lesensi, standarisasi, misalnya, kita cepat menerimanya sebagai "pasti bagus". Padahal konsep yang kita anggap bagus saat ini itu di negara mereka merupakan konsep yang sudah lama ditinggalkan. Mereka selalu bergerak dan maju terus kita selalu menunggu hasil dokumentasi dan menyesuainya. Akibatnya kita senantiasa berkembang dengan ketertinggalan yang berkelanjutan. Untuk itu perlu adanya pembinaan SDM pendidikan yang berkualitas.

Budaya organisasi yang ada pada Lembaga Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, yang peneliti *potret* dari budaya organisasi yang ada yaitu lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan sikap dosen dalam menyikapi

pekerjaannya (*profesionalism*), rekan kerjanya, kepemimpinan dan peningkatan karakter internal (*maturity character*) terhadap lembaganya baik dilihat dari sudut psikologis maupun sudut biologis seseorang. Dimana budaya akademis secara aplikatif dapat dilihat ketika para anggota civitas akademika sudah mempraktikkan seluruh nilai dan sistem yang berlaku di perguruan tinggi dalam pribadinya secara konsisten.

FKIP UHAMKA mempunyai budaya organisasi yang Islami. FKIP UHAMKA merupakan lembaga pendidikan yang akan melahirkan guru-guru yang professional dan berakhlak mulia, bermoral dan cerdas serta mewujudkan tujuan dari Muhammadiyah. FKIP UHAMKA telah banyak menerbitkan guru-guru yang telah mengajar di sekolah-sekolah negeri maupun swasta baik di Jakarta maupun di Luar daerah. Kepercayaan para pimpinan sekolah tersebut dikarenakan percaya bahwa lulusan FKIP UAHMKA dapat bersaing dengan guru-guru lulusan dari Universitas lain. Begitu juga para orang tua merasa bangga dan percaya anaknya kuliah di FKIP UHAMKA.

FKIP UHAMKA merupakan organisasi yang modern dan dinamis telah diterapkan menjadi budaya organisasi sehingga berpengaruh terhadap perkembangan FKIP itu sendiri. Sistem manajemen yang modern dan dinamis yang dikombinasikan dengan penerapan nilai-nilai Islam berjalan secara selaras dari tahun ke tahun. FKIP UHAMKA percaya bahwa nilai-nilai Islam tidak akan pernah luntur di tengah modernisasi zaman. Oleh karena itu perpaduan yang selaras ini tetap dipertahankan. Apalagi Muhammadiyah merupakan organisasi

yang selalu mengikuti perkembangan zaman di berbagai aspek kehidupan sesuai dengan putusan Tarjih pada setiap Muktamar Muhammadiyah yang tetap berpedoman pada Al-qur'an dan Al-hadist. Namun FKIP UHAMKA juga harus tetap waspada karena ternyata budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi jika tidak mampu mengatasi masalah-masalah lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Berbagai Fakultas Keguruan yang sejenis banyak bermunculan dan menawarkan program-program yang sama namun FKIP UHAMKA masih tetap bisa bertahan. Keberhasilan FKIP UHAMKA dalam menjaga eksistensi setiap tahunnya membuktikan bahwa FKIP UHAMKA mampu mengatasi masalah-masalah internal dan menguasai pangsa pasar eksternal. Hal ini dapat di lihat dari jumlah mahasiswa yang setiap tahunnya meningkat secara signifikan dari setiap program studi yang ada di FKIP UHAMKA. Di balik kesuksesan FKIP UHAMKA tersebut banyak orang-orang professional yang menyokong kemajuan FKIP UHAMKA. Jika dilihat dari dalam persyarikatan begitu Muhammadiyah menyebut lembaga organisasinya, visi dan misi serta tujuan sudah sangat bagus, sama halnya dengan Universitas dan setiap Fakultas yang mengacu pada visi, misi dan tujuan Universitas. Namun tetap saja setiap organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing. Banyak kerjasama UHAMKA dengan Pemerintah terutama pada saat ini UHAMKA dipercaya untuk menyelenggarakan sertifikasi, dan pendidikan profesi guru bagi guru dalam

jabatan selain itu ada Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) model *Hybird* yang bekerjasama dengan SEAMOLEC, mahasiswanya direkrut dari luar daerah.

Perkembangan dan kemajuan FKIP UHAMKA tidak terlepas dari masalah yang terjadi di dalam organisasi tersebut yang peneliti lihat diantaranya yaitu Budaya organisasi dengan sistem tradisional masih melekat pada perilaku sumber daya manusia yang ada. Kentalnya budaya menjatuhkan antar sesama dosen jika tidak sevisi dan misi dengan pimpinan tanpa memperhatikan prestasi dosen tersebut. Adanya konflik berkepanjangan antara pimpinan yang lama dengan pimpinan yang baru. Pola rekrutmen dan pemberhentian terkadang sesuai kemauan pimpinan. Jenjang karir yang tidak jelas, artinya banyak dosen honorer yang tidak diperhatikan statusnya walaupun sudah mengabdikan sekian tahun. Begitu juga dengan nasib para karyawannya. Entah karena merasa belum cukup penghasilannya banyak dosen yang mempunyai usaha sampingan terkadang mengabaikan tugas utama sebagai dosen. Dalam hal ini, yang menjadi korban biasanya adalah mahasiswa. Tidak jarang dosen PNS yang tidak disiplin dibandingkan dengan dosen Persyarikatan, karena merasa telah digaji pemerintah dan ngajar tidak ngajar tetap digaji, itu yang merupakan asumsi dari dosen PNS.

Masalah tersebut yang terdapat pada FKIP UHAMKA perlu ada tindak lanjutnya. Sebelum memecahkan dan mengatasi masalah tersebut maka perlu diketahui apa penyebab terjadinya masalah tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang bagaimana budaya organisasi yang diterapkan mampu menjaga eksistensi suatu organisasi dengan

judul “Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi: Studi Kualitatif Pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA).”

## **B. Fokus Penelitian**

Budaya organisasi sangatlah menentukan efektifitas dan kemajuan suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mempunyai ciri khas dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu penelitian ini memfokuskan pada bagaimana **Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA.**

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian tersebut maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian yang digunakan adalah rumusan pertanyaan penelitian deskriptif, dengan maksud untuk memahami gejala sosial yang terjadi pada FKIP UHAMKA yaitu:

1. Bagaimanakah budaya organisasi FKIP UHAMKA?
2. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA?
3. Bagaimanakah strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA

#### **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini agar dapat dipergunakan untuk keperluan tertentu antara lain:

##### **1. Bagi Peneliti**

Secara teoritis dan praktek merupakan pengaplikasian ilmu yang diterapkan di perkuliahan, menambah wawasan dan pengetahuan tentang apa, bagaimana dan mengapa budaya organisasi itu kehidupan nyata.

##### **2. Bagi FKIP UHAMKA**

Dapat memberi masukan bagi FKIP UHAMKA ke depan dalam menerapkan budaya organisasi, sehingga jangan sampai budaya organisasi tersebut menghambat dalam berinovasi dan meraih keberhasilan.

##### **3. Bagi UHAMKA**

Diharapkan menjadi pertimbangan guna kemajuan dan perkembangan UHAMKA sebagai organisasi atau persyarikatan yang berorientasi sama untuk mencerdaskan dan memperbaiki akhlak para generasi Islam yang akan datang.

##### **4. Bagi Pihak Lain**

Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak lain yang ingin memperdalam, mengembangkan serta menerapkan budaya organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Budaya Organisasi**

Kebudayaan merupakan bahasan yang luasnya seolah-olah tidak ada batasannya seakan hanyut didalamnya, sehingga sukar sekali untuk mendapatkan batasan pengertian atau pemaknaan yang lugas dan rinci mencakup segala sesuatu yang seharusnya masuk dalam kajian tersebut. Budaya sangat erat hubungannya dengan masyarakat. Segala sesuatu yang terdapat dalam masyarakat ditentukan oleh budaya yang dimiliki oleh masyarakat itu sendiri. Budaya merupakan sesuatu yang turun temurun dari satu generasi ke generasi yang lain.

Perhatian masyarakat akademik terhadap budaya berasal dari studi antropologi sosial yang pada akhir abad ke 19 melakukan studi terhadap masyarakat primitif seperti Eskimo, Afrika dan penduduk asli Amerika. Studi tersebut mengungkapkan, bahwa cara hidup anggota masyarakat maju dengan masyarakat primitif sangat berbeda dan mempunyai nilai, keyakinan dan kebiasaan yang diyakini oleh masing-masing anggota masyarakat.

Kata “budaya” (*culture*) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropologi bernama Edward B. Tylor pada tahun 1871. Budaya adalah “*the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and*

*any other capability and habits acquired by man as a member of society.*”<sup>5</sup>

Terjemahannya sebagai berikut: “sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.” Dalam sosiologi budaya diterjemahkan sebagai kumpulan symbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial.

Budaya berasal dari kata Sanskerta *budhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari kata “budhi” atau akal. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia.<sup>6</sup> Banyak orang mengartikan budaya/kebudayaan dalam arti terbatas/sempit, yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan hanya terbatas pada seni. Namun demikian, budaya/kebudayaan dapat pula diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Para ahli ilmu sosial mengartikan konsep budaya sebagai seluruh pikiran manusia yang tidak berakar pada nalurinya sehingga hanya dicetuskan oleh manusia sesudah melalui proses belajar.

---

<sup>5</sup> Pabundu Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 22

<sup>6</sup> Suwanto.2009. *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Atama Jaya Yogyakarta, hal. 1

## 1. Definisi Budaya

Sifat dari budaya yang berkesinambungan tersebut dan hadir di semua lini kehidupan mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu fase kehidupan tertentu. Budaya juga terbentuk dari struktur fisik serta lingkungan sosial yang mempengaruhi kehidupan kita. Sedangkan pengaruh dari budaya itu sendiri terhadap kehidupan kita sebagian besar tidak kita sadari.

Sedangkan Geert Hofstede menyatakan bahwa “budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respons pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat mendalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan. Tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing”.<sup>7</sup>

Sedangkan ahli lain Webster’s New Collegiate Dictionary mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus.<sup>8</sup> Budaya merupakan penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana perilaku orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka.<sup>9</sup> Dimana ada sekumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan

---

<sup>7</sup> David C Thomas and Kerr Inkson. 2004. *Culture of Competence*. San Francisco:Berrett-Koehler Publisher, hal.22

<sup>8</sup> Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. 2004. *Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing, hal. 4

<sup>9</sup> Jeff Cartwright. 1999. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited, hal. 11

nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.<sup>10</sup> Sehingga dapat dikatakan budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang tersebut terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.

Wibowo mendefinisikan Budaya adalah merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.<sup>11</sup>

Dari para pendapat beberapa pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya adalah merupakan asumsi dasar akal dan pikiran dari sekelompok orang dalam melakukan kegiatan secara sistematis yang dipindahkan dari generasi secara turun-temurun melalui proses pembelajaran untuk menciptakan hidup yang cocok dengan lingkungan baik internal maupun eksternal.

---

<sup>10</sup> Michael Zwell. 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Weley & Sons, hal. 205

<sup>11</sup> Wibowo.2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta:PT. Raja Garafindo Persada, hal.15

Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Di antara para pakar memberi pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya.

Sedangkan perwujudan kebudayaan adalah benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lain-lain, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan kehidupan bermasyarakat.<sup>12</sup>

Dengan demikian sebagai bentuk dan wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu **Pertama:** bahwa budaya itu abstrak (ideal), budaya itu merupakan kepercayaan, asumsi dasar, gagasan. Ide, moral, norma, adat istiadat, hukum atau peraturan; **Kedua:** budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi baik secara internal maupun eksternal; **Ketiga:** budaya itu nampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia.

Koentjaraningrat mengemukakan unsur-unsur budaya adalah sebagai berikut:

---

<sup>12</sup> <http://www.wikipedia.org>.

1. Ilmu Pengetahuan
2. Kepercayaan
3. Seni
4. Moral
5. Hukum
6. Adat-istiadat
7. Perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat
8. Asumsi dasar
9. Sistem Nilai
10. Pembelajaran/Pewarisan
11. Masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal

Beberapa sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagaimana sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dsb
- b. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- c. Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Budaya tidak dapat dipisahkan oleh manusia karena budaya tersebut merupakan hasil cipta karya manusia. Budaya dapat diidentifikasi karakteristiknya antara lain:

- a. Mempelajari: diperlukan dalam belajar, observasi, pengalaman
- b. Saling berbagi: kelompok, keluarga, masyarakat
- c. Transgenerasi: kumulatif dan dari generasi ke generasi
- d. Persepsi pengaruh: perilaku
- e. Adaptasi: kapasitas berubah atau adaptasi.<sup>13</sup>

Secara umum organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan interaksi berbagai orang tersebut akan membentuk suatu budaya organisasi.

Talaziduhu Ndraha mengemukakan fungsi budaya, sebagai berikut :

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.

Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti, sejarah, kondisi dan posisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di masyarakat. Perbedaan dan identitas budaya dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintah di berbagai bidang.

- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat.

Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat anggota masyarakat yang kuat.

- c. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.

Budaya dapat menghasilkan komodi ekonomi, misalnya wisata budaya, benda budaya, produk budaya (kebudayaan).

---

<sup>13</sup> Suwanto, Op.cit., hal 2

- d. Sebagai kekuatan penggerak dan pengubah.

Karena budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, resilient, tidak statis, tidak kaku.

- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.

Budaya dapat dikaitkan dengan manajemen, kinerja dan dengan kekuatan organisasional dan keunggulan.

- f. Sebagai pola perilaku.

Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.

- g. Sebagai warisan.

Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Isu ini dijadikan tema sentral *International Conference on Tourism and Heritage Managemen* di Yogyakarta, 20-30 oktober 1996

- h. Sebagai Substitusi (pengganti) formalisasi.

Sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya. Teori ini digunakan sebagai dasar pendekatan institusi building dalam pembangunan sebagai perubahan sosial yang berencana.

- j. Sebagai proses yang mempersatukan.

Melalui proses *value sharing* masyarakat dipersatukan, tidak seperti sapu lidi, melainkan ibarat rantai.

- k. Sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama
- l. Sebagai program mental sebuah masyarakat.

Manusia baik secara individu-individu di dalam kelompok dan organisasi memiliki naluri keinginan untuk dikenal oleh manusia lainnya atau oleh lingkungannya. Oleh karena itu manusia akan selalu berusaha melakukan sesuatu yang berbeda baik dalam sikap atau perilaku yang khas, maupun dalam bentuk hasil karya tertentu, sehingga kemudian orang lain atau orang-orang disekitarnya akan segera mengenalnya.

Perilaku tertentu atau hasil karya tertentu, akan menjelma menjadi identitas dan citra manusia baik secara individu, kelompok, organisasi bahkan komunitas masyarakat tertentu. Sebagai contoh, kita mengenal sikap atau perilaku orang Jawa yang “lamban” dan “sopan”. Orang Batak yang “tegas” Orang Barat yang “rasional”. Kemudian secara fisik kita mengenal rencong dari Aceh; Keris dari Yogyakarta, Batik dari Solo, Kain borderan dari Tasikmalayan, dll. Kita mengenal produk-produk barang dengan merek tertentu, seperti merek Air Minum dalam kemasan Aqua, Ades dan lain sebagainya. Kita juga mengenal orang Betawi asli dari logat bahasanya atau kata-kata atau kalimatnya diakhiri huruf e: mau kemane. Kita juga mengenal orang Jawa, orang sunda, orang batak, salah satunya kita kenal dari bahasanya atau cara mereka berkata atau berbicara.

Zaman dimana kita hidup ini (abad 21) sering disebut sebagai abad modern. Salah satunya disebabkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan barang-barang serba canggih dan hal tersebut merupakan ciri atau identitas dari suatu peradaban yang modern. Kita mengenal suatu Negara di dunia antara lain karena identitas atau ciri atau citra dari Negara tersebut. Amerika, Indonesia, Cina atau Negara manapun di dunia, dikenal dengan bahasanya, lambang negaranya, ideologinya, ciri fisiknya, warna kulitnya, perilaku atau gaya hidupnya.

Budaya dalam konteks komunitas manusia, baik itu dalam bentuk kelompok, organisasi, suku bangsa atau Negara memiliki fungsi yang strategis, yaitu sebagai pengikat, perekat hingga membentuk satu kesatuan yang utuh sebagai suatu kelompok, organisasi, suku tertentu dan bahkan Negara. Akibat kita mengenal budaya Cina, maka dimanapun mereka, kita pasti mengetahui dia orang Cina. Kemudian kita juga mengenal orang Indonesia dengan ragam budayanya yang dikenal dengan Bhineka Tunggal Ika.

Budaya menjadi sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Bagi siapapun terutama bagi kalangan internal suatu komunitas suku tertentu, budaya akan menjadi sumber inspirasi dalam mengembangkan dan memberdayakan budayanya sehingga menjadi kebanggaan bagi suku tertentu bahkan lebih luas lagi bagi Negara dimana suku bangsa tersebut eksis. Kita mengenal budaya suku minangkabau, suku Papua, Suku Jawa, Suku Batak,

Aceh, Palembang, Suku Bali. Dari keragaman budaya tersebut, muncul ide untuk mengembangkan budaya tersebut sebagai komoditi dalam rangka pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan. Tidak sedikit, suatu daerah bisa sejahtera karena kebanggaan dan pemberdayaan budayanya, bahkan budaya telah menjadi unsur utama komoditas bisnis pariwisata.

Budaya juga menjadi kekuatan penggerak yang mampu membangkitkan semangat juang untuk memerdekakan dan memajukan suatu daerah atau suatu Negara. Dalam era Globalisasi, dimana, salah satu cirinya adalah kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian cepat. Sebagai produk atau wujud budaya, kemajuan IPTEK tersebut mendorong manusia di berbagai dunia untuk bergerak maju lebih cepat dari Negara lain. Globalisasi telah memunculkan budaya baru, yaitu budaya kompetisi, budaya persaingan, budaya cepat dan akurat, budaya teknologi komunikasi. Setiap Negara berusaha untuk mengaksesnya dan berusaha mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam kancah kompetisi tersebut. Setiap Negara berusaha dengan berbagai upaya dan mengerahkan sumber dayanya agar eksis dalam bidang tertentu.

Saat ini kita mengenal adanya budaya Jawa, Sunda, Betawi, dan lain-lain. Hal itu sebagai akibat dari adanya proses pewarisan atau proses dimana telah terjadi transformasi budaya dari waktu ke waktu dari satu generasi ke generasi yang lain, baik disengaja atau terprogram maupun secara alamiah.

Mungkin, tanpa disadari, kita sendiri telah menjadi bagian dari proses tersebut, dan ini telah , sedang dan akan terus terjadi, selama manusia masih memiliki rasa ego atau kebanggaan akan jati dirinya. Saya bangga menjadi salah seorang putra daerah. Saya bangga menjadi salah seorang putra Indonesia. Nampaknya secara formal, lembaga pendidikan, telah menjelma menjadi mesin pengolah dan pendistribusi, dan agen dari proses pewarisan budaya tertentu.

Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses adaptasi tersebut, dibutuhkan agar tidak terjadi konflik antar budaya. Mekanisme adaptasi, menjadi cirri kedewasaan individu, kelompok, organisasi bahkan masyarakat suatu Negara tertentu. Kepentingan-kepentingan individu, golongan, bahkan dalam skala nasional, tidak menjadikan egois menutup diri, terisolir dari kemajuan yang terjadi di sekitarnya, justru mekanisme adaptasi yang berjalan dengan tepat dan tidak akan merugikan dirinya dan juga orang lain.

Dengan adanya adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tenteram aman dan damai. Karena esensi adaptasi sesungguhnya adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dapat pula dikatakan bahwa budaya merupakan asset yang sangat berharga yang dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil dan bermartabat.

Karena dengan budaya kita bisa dikenal, bisa hidup berdampingan secara sehat dan harmonis. Budaya sebagai proses telah menghantarkan atau menjadikan suatu komunitas masyarakat atau suatu bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk Negara bangsa atau sebuah *nation state* yang dikenal dan dicintai karena komitmennya pada nilai-nilai, perilaku atau sikapnya dan kerena karya terbaiknya.

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbataslah yang mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat, bahwa manusia merupakan makhluk sosial. Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimuali dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern.

Kebutuhan hidup manusia meningkat seiring bertambahnya usia dan berkembangnya zaman. Kebutuhan tersebut terdiri atas kebutuhan fisik dan psikologis, baik secara individual maupun kelompok. Setiap orang memerlukan bantuan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Agar kebutuhan individu dan kelompok manusia terpenuhi dan saling melindungi, manusia membentuk organisasi.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Wirawan. Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian. 2008. Jakarta: Salemba Empat, hal. 1

## 2. Definisi Organisasi

Organisasi, merupakan wadah atau alat dimana segenap keinginan dan kemampuan sejumlah atau sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam rangka usaha memenuhi kebutuhannya. Jika dilihat dari proses terbentuknya dan kegunaannya, organisasi juga merupakan salah satu fungsi Budaya, yaitu sebagai pengikat suatu masyarakat, berisi pola perilaku, dan lain-lain.

Kajian organisasi dalam studi budaya organisasi terletak pada empat hal: **Pertama;** mengikat salah satu pendekatan studi budaya organisasi. **Kedua;** karena organisasi adalah sumber *vehicle* bagi setiap nilai budaya organisasi. **Ketiga;** karena kajian organisasi memberikan pemahaman tentang organisasi sebagai subjek dan objek budaya. **Keempat;** yang terpenting ialah visi organisasi merupakan sumber budaya organisasi. Bila seseorang ingin membentuk suatu organisasi, ia harus mempunyai visi (gagasan) dan misinya terlebih dahulu. Untuk menjelaskan gagasannya kepada rekan baik dimasa sekarang maupun kemudian hari, pendiri organisasi harus merekam visi dan misinya secara tertulis.

Dalam masyarakat modern terdapat beragam organisasi. Organisasi formal adalah organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, akta pendirian serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, atau organisasi yang berbadan hukum. Contoh organisasi formal adalah perusahaan, sekolah/universitas, organisasi pertahanan dan keamanan (polisi dan tentara), pengadilan dan sebagainya. Organisasi non formal adalah organisasi bersifat paguyuban, seperti paguyuban arisan, organisasi kekeluargaan, majelis taklim dan sebagainya. Selain itu ada juga organisasi profit dan non profit.

Organisasi profit adalah organisasi yang bertujuan mencari keuntungan, sedangkan nirlaba adalah organisasi tidak untuk mencari keuntungan.<sup>15</sup>

Organisasi berasal dari kata *to organize* dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur atau menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan, dalam kegiatan sehari-hari organisasi dapat dikatakan sebagai wadah atau tempat kegiatan administrasi dilakukan. Misalnya Sekolah, Universitas, Departemen, Rumah Sakit, Yayasan, Perusahaan dan sebagainya.

Stephen P. Robbins yang mendefinisikan organisasi sebagai “...A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that function on relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”.<sup>16</sup> (.. Kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relevan dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan). Definisi dari Robbins tersebut menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasikan dalam arti perlu manajemen. Batasan organisasi menurut Robbins akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungan organisasi, sehingga dikatakan ”relatif”.

Organisasi dikemukakan oleh Oteng Sutisna yaitu organisasi adalah mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk

---

<sup>15</sup> Ibid, hal. 2

<sup>16</sup> Stephen P Robbins. 1994. *Organization Theory*. Jakarta: Arcan, hal. 1990

menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.<sup>17</sup> Definisi ini menekankan pada mekanisme kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberi arahan perilaku bagi anggota organisasi.<sup>18</sup> Definisi ini menekan pada keharusan sebuah organisasi didasarkan pada interaksi sosial diantara anggotanya dan anggota dengan lingkungannya supaya tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengertian Organisasi sebagai output (luaran) inilah melahirkan istilah budaya organisasi atau budaya kerja ataupun lebih dikenal didunia pendidikan sebagai budaya akademis. Untuk lebih menyesuaikan dengan spesifikasi penelitian peneliti mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah budaya akademis.

Mc. Farland, Organisasi didefinisikan sebagai “*An organization is an identifiable group of people contributing their efforts toward the attainment of goals.*”<sup>19</sup> (organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan).

Dimack, organisasi adalah “*Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which*

---

<sup>17</sup> Oteng Sutisna. 2003. *Administarasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa. hal, 205

<sup>18</sup> Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal, 70

<sup>19</sup> Dalton E. Mc. Farland. 2000. *Managemen Principles and Practies*. Mc. Millan Co., N.Y., hal. 161

*authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose.*<sup>20</sup> (organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan.<sup>21</sup> Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugasnya, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi juga dapat diamati sebagai *living organisme* seperti halnya manusia, dan sebagai produk proses *organizing*. Sebagai living organism yang sudah ada, suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses *organizing*, organisasi alat *input* untuk mencapai tujuan organisasi kedepan. Jadi ada organisasi sebagai *output* (OSO) dan ada organisasi sebagai *input* (OSI). Prosesnya yaitu OSI-OSO-OSI yang mengalami regenerasi menjadi OSI baru, kalau tidak mungkin organisasi tersebut akan mati.

---

<sup>20</sup> M.E. Dimack, G.O. Dimock and L.W. Koenig. 2000. *Public Administration*, Reinhart & Co. Inc. New York, hal. 129

<sup>21</sup> Soewarno Handayani. 2002. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung, hal. 42

Berdasarkan pengertian organisasi tersebut, peneliti berkesimpulan bahwa Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dengan pembagian atau alokasi tugas dan tanggung jawab tertentu dalam sistem koordinasi dan pengaturan guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti menentukan unsur-unsur organisasi, sebagai berikut :

1. Kumpulan orang
2. Kerjasama
3. Tujuan bersama
4. Sistem Koordinasi
5. Pembagian/alokasi tugas dan tanggung jawab
6. Sumber daya organisasi ( material, uang, informasi, metode, lingkungan, budaya).

Keberadaan suatu organisasi tidak akan lepas dari aspek-aspek suatu organisasi aspek-aspek tersebut adalah komponen-komponen yang harus ada dalam organisasi. Komponen tersebut yaitu

1. *Mission* (misi)  
Yaitu alasan utama keberadaan suatu organisasi yang harus mempunyai misi dalam menjalankan organisasi tersebut.
2. *Goals* (tujuan-tujuan)  
Yaitu tujuan-tujuan umum atau tujuan divisi-divisi fungsional organisasi yang yang dihubungkan dengan stakeholder organisasi.
3. *Objectives* (sasaran-sasaran)  
Yaitu hasil atau sasaran yang spesifik, terukur dan terkait dengan tujuan organisasi.
4. *Behavior* (perilaku)

Mengacu pada produktivitas dari tugas-tugas pegawai/karyawan. Pertanggungjawaban perilaku dalam pencapaian tujuan merupakan fungsi personalia. Dalam kebanyakan desain organisasi formal, komunikasi berada diantara perilaku dan tujuan.<sup>22</sup>

Keberadaan suatu organisasi tidak akan lepas dari empat komponen tersebut di atas. Jika suatu organisasi tidak memiliki sasaran yang harus dicapai oleh setiap orang dalam organisasi, maka mereka akan kebingungan mengenai apa dan bagaimana perilaku yang harus dimunculkan oleh pegawai/karyawan. Jika suatu organisasi tidak memiliki misi yang harus dilakukan, maka orang-orang dalam organisasi akan keingungan mengenai tujuan apa yang harus dicapai oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa empat komponen organisasi tersebut saling terkait satu sama lain, sehingga tidak akan berfungsi suatu organisasi jika salah satu komponennya hilang.

#### **a.) Konsepsi dan Prinsip Organisasi**

Organisasi yang dilaksanakan mempunyai beberapa konsepsi atau prinsip antara lain:

1. Prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas

Organisasi dibentuk atau disusun atas dasar adanya tujuan. Jelasnya tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan.

2. Prinsip skala hirarkhi

Adanya garis kewenangan yang jelas dari pimpinan tingkat atas sampai pada setiap tingkat bawahan, berarti garis pelimpahan wewenang dan

---

<sup>22</sup> Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia, Op.cit, hal 71

garis pertanggungjawabannya akan lebih efektif. Demikian pula proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi dan koordinasinya suatu organisasi.

3. Prinsip kesatuan perintah/komando

Bahwa seseorang hanya menerima perintah dan bertanggung jawab terhadap seorang atasannya saja.

4. Prinsip pelimpahan wewenang

Disebabkan seseorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas, dalam melaksanakan segala pekerjaannya, maka kewenangan itu harus dilimpahkan kepada pejabat-pejabat pimpinan sampai yang terendah sekalipun. Pelimpahan wewenang itu harus dapat menjamin kemampuan para pejabat tersebut untuk mencapai hasil yang diharapkan. Yang dimaksud dengan pelimpahan wewenang ialah wewenang para pejabat/pimpinan untuk mengambil keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa meminta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.<sup>23</sup>

5. Prinsip pertanggungjawaban

Dalam menjalankan tugasnya bawahan harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya. Sekalipun demikian atasannya tidak dapat

---

<sup>23</sup> Soewarno Handyaningrat, Op.cit., hal 44

menghindarkan pertanggungjawabannya atas segala kegiatan/perbuatan yang dilakukan oleh bawahannya.

#### 6. Prinsip pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan timbul disebabkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan terbatas untuk melakukan segala macam pekerjaan. Oleh karena itu pembagian pekerjaan berarti bahwa kegiatan-kegiatan dalam melakukan pekerjaan harus dikhususkan secara sempurna (spesialisasi). Kegiatan-kegiatan itu harus jelas ditentukan dan dikelompokkan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 7. Prinsip jenjang/rentang pengendalian

Jenjang/rentang pengendalian maksudnya yaitu jumlah bawahan yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Oleh karena itu tingkat-tingkat kewenangan harus dibatasi seminim mungkin, agar biaya *overheid* dapat ditekan serendah mungkin. Sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, maka rentang/jenjang pengendalian (*span of control*), terdiri dari:

1. Rentang pengendalian yang sempit, yaitu apabila bawahan yang harus dikendalikan itu relatif kecil (4-8 orang)
2. Rentang pengendalian yang luas, yaitu apabila jumlah bawahan yang dikendalikan oleh seorang atasan relatif besar (8-15 orang)<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Koonz and O Donnel.: 2000. *Managemen, A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions..* Mc. Graw Hill Kogakusha, Ltd., Copyright, hal 443.

#### 8. Prinsip Fungsional

Bahwa seseorang dalam satu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja serta tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 9. Prinsip pemisahan

Bahwa beban tugas pekerjaan seorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

#### 10. Prinsip keseimbangan

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Keseimbangan antara beban tugas pekerjaan dengan fungsi-fungsi pimpinan. Dalam prakteknya keseimbangan itu mungkin terjadi pada bidang-bidang tertentu, misalnya: pada struktur organisasi, yaitu apabila jenjang/rentang pengendalian (*span of control*) tidak efisien, karena komunikasi yang luas tidak juga efisien, dan sebagainya.

#### 11. Prinsip fleksibilitas

Sesuatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi harus disesuaikan dengan perubahan dan dinamika organisasi itu, sebab kalau tidak dapat menyesuaikan maka organisasi itu tidak dapat memenuhi tujuannya. Oleh karena itu diperlukan reorganisasi, karena mungkin perubahan pimpinannya, perubahan penggunaan dan prosedurnya (penggantian

mesin baru), mungkin juga tidak sesuai dengan tugasnya, sehingga harus disesuaikan dengan tujuannya yang baru.

## 12. Prinsip kepemimpinan

Sekalipun susunan organisasi telah ditetapkan, wewenang telah dilimpahkan kepada para pimpinan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, tetapi lebih daripada itu diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan. Pengorganisasian merupakan teknik peningkatan kepemimpinan, karena dapat menciptakan situasi, di mana pimpinan dapat memimpin ke arah yang lebih efektif.

### **b.) Bentuk Organisasi**

Manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, mengingat semakin terbatasnya alat pemenuh atau pemuas kebutuhan dan semakin banyaknya jumlah penduduk bumi, manusia harus berusaha semakin rasional. Setiap kegiatan usaha merupakan sebuah proses, yaitu proses pengubahan input (IP) menjadi output (OP). Upaya untuk menjadikan usaha itu efektif dan efisien dapat dilihat dari kerangka dasar atau sistem organisasi.

Organisasi menawarkan hidup yang efektif dan efisien, dipihak lain semakin modern masyarakat semakin diversifikasi produk semakin saling bergantung setiap orang pada orang lain, semakin diperlukan kerjasama antar sesama manusia. Dengan perkataan lain, jika seseorang mendambakan hidup yang baik, ia harus memasuki dan menjadi warga suatu organisasi,

atau ia harus berorganisasi. Karena kebutuhan manusia semakin beranekaragam dan organisasi pun semakin disersifikatif, maka mau tidak mau setiap orang menjadi warga puluhan bahkan ratusan organisasi pada saat yang sama.

Organisasi mempunyai beberapa bentuk yang biasa ditepakan pada lembaga/organisasi dimanapun, adapun bentuk-bentuk organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Organisasi Lini/Garis (*Line Organization*)**

Organisasi lini mempunyai bentuk yang sangat sederhana. Bentuk organisasi lini terdapat pada organisasi militer. Dalam organisasi lini/garis bawahan hanya mengenal satu atasan/pimpinan, sebagai sumber dari kewenangan, yang memberikan perintah/intruksi. Bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana, sekalipun para pelaksana tidak seluruhnya melaksanakan secara langsung tercapainya tujuan/tugas pokok organisasi. Dalam organisasi lini/garis hanya dikenal adanya unsur pimpinan dan unsur pelaksana.

Adapun kebaikan dari organisasi lini/garis adalah: sederhana, cepat dalam pengambilan keputusan, penuh tanggung jawab, mudah memelihara disiplin, dapat memanfaatkan tenaga yang kurang cakap. Sedangkan kelemahannya adalah: masalah dalam analisa pekerjaan, kurangnya tenaga yang ahli, sukar di adakan koordinasi, besarnya kepercayaan terhadap pimpinan, mudah mengalihkan wewenang untuk pekerjaan yang bersifat sukarela.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Soewarno Handyaningrat, Op.cit., hal 49

## 2. Organisasi Lini/Garis dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Organisasi lini dan staf adalah organisasi yang pada umumnya dipergunakan pada organisasi pemerintah. Organisasi ini terdiri atas unit-unit lini/garis dan unit-unit staf. Dalam organisasi lini telah dikemukakan sebelumnya bahwa yang dimaksud dengan lini adalah orang-orang atau unit-unit yang secara langsung ikut serta melaksanakan tercapainya tugas pokok/tujuan organisasi.

Sedangkan yang dimaksud dengan staf adalah unit-unit yang tidak secara langsung ikut serta mencapai tujuan organisasi, tetapi hanya memberikan kontribusinya dalam hal-hal yang tidak langsung, dengan menyediakan bantuan di bidang kepegawaian, keuangan, material dan bantuan lainnya baik untuk kepentingan unit staf sendiri maupun unit lini.<sup>26</sup> Kebaikan daripada organisasi lini dan staf ialah: adanya pembagian pekerjaan yang jelas, kesempatan para pegawainya mengembangkan dirinya, ikut serta dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.

“Kebaikan organisasi lini dan staf ini adalah: adanya pembagian pekerjaan yang jelas, kesempatan para pegawainya mengembangkan dirinya, ikut serta dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, kesempurnaan dalam analisa unit, adanya kerjasama yang baik, adanya fleksibilitas. Keburukannya adalah: kekaburan antara tugas lini dan staf, kurang baiknya koordinasi.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Garth N. Jones. *Public Administration Lectures*. 2003. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, hal 95

<sup>27</sup> Soewarno Handyaningrat, *Op.cit.*, hal 51.

### 3. Organisasi Fungsi (*Fungsi Organization*)

Organisasi fungsi ini pada umumnya terdapat pada organisasi niaga. Dalam organisasi fungsi ini disusun atas dasar kegiatan dari tiap-tiap fungsi sesuai dengan kepentingan organisasi, dimana tiap-tiap fungsi/kegiatan seolah-olah terpisah berdasarkan atas bidang keahliannya. Sekalipun demikian tiap-tiap fungsi/kegiatan seolah-olah terpisah berdasarkan atas bidang keahliannya. Sekalipun demikian tiap fungsi/kegiatan tidak dapat berdiri sendiri, karena fungsi satu dengan lainnya saling ketergantungan. Misalnya fungsi produksi tergantung fungsi pemasaran, fungsi tenaga kerja tergantung fungsi keuangan dan sebagainya.

Agar organisasi fungsi ini dapat berhasil maka masalah koordinasi dan kerjasama menjadi sangat penting. Sekalipun dalam organisasi ini mempekerjakan para tenaga staf ahli, tetapi tanggung jawab tetap pada para pejabat pelaksana utama.

“Kebaikan organisasi fungsi ini adalah: adanya pembagian pekerjaan yang sempurna, kesempatan bagi pegawainya untuk berkembang, ikut serta para pegawainya dalam pengambilan keputusan, kesempurnaan dalam membuat analisa pekerjaan, adanya kerjasama yang baik dan fleksibilitas. Sedangkan keburukan organisasi fungsi ini adalah: suatu sistem yang begitu ruwet, koordinasi menjadi suatu hal yang sangat vital, disiplin sukar dapat ditegakkan, sulit mendapatkan pimpinan yang mempunyai pengetahuan yang luas, karena persyaratannya berdasarkan atas tingkat-tingkat keahlian.”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Soewarno Handyaningrat, *Ibid.*, hal. 53

#### 4. Organisasi Panitia (*Committee Organization*)

Panitia adalah sekelompok orang-orang yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus, yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh seseorang oleh sebuah Dewan (banyak orang).

“Kebaikan dari organisasi panitia ialah: adanya dorongan kerjasama secara sukarela, adanya koordinasi secara sederhana, sumbangan adanya kelanjutan kebijaksanaan, dapat membuat suatu rekomendasi secara kolektif, memainkan peran sebagai pendidik, menitikberatkan pada fungsi keahlian. Sedangkan keburukan organisasi panitia adalah: tanggung jawab dibagi-bagi di antara anggota, mendorong adanya kompromi, kurang adanya sifat-sifat kepemimpinan, banyak waktu terbuang oleh para anggota, sehingga tidak memadai untuk melaksanakan program kegiatan yang tertentu.”<sup>29</sup>

Pada saat pergantian tongkat kepemimpinan dari generasi lama ke generasi baru, terjadi gejolak yang bisa membawa dampak berupa kemerosotan kinerja organisasi. Hal ini wajar dan pada umumnya tidak terhindarkan. Tingkat kemerosotan kinerja itu berkorelasi negatif dengan efektifitas persiapan regenerasi organisasi. Artinya, semakin efektif persiapan regenerasi, semakin kecil kemerosotan kinerja peralihan kepemimpinan.

#### 3. Definisi Budaya Organisasi

Dalam perkembangannya pertama kali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an salah satu tokohnya Edward H Shein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School Of Management, Massachusetts Institute of Technologi dan juga seorang ketua kelompok Studi

---

<sup>29</sup> Ibid.

Organisasi 1972-1981, serta konsultan budaya organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya di Indonesia budaya organisasi mulai dikenal tahun 1980-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru.

Gagasan memandang organisasi sebagai budaya dimana ada sistem makna yang dianut bersama oleh para anggota, merupakan suatu fenomena yang dianggap baru. Sampai pertengahan tahun 1980-an, sebagian berorganisasi dianggap semata-mata sebagai alat yang rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah dirumuskan. Di dalamnya ada tingkat-tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu, bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau justru mendukung, inovatif atau konservatif.

Para teoritis organisasi hirakhi ini, telah mulai mengakui hal ini dengan menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan para anggota-anggota organisasi. Meskipun demikian, yang menarik adalah bahwa asal-usul budaya sebagai variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dapat ditelusuri kembali ke hampir

5 tahun yang lalu, yakni ke gagasan pelembagaan (*institutionalization*).<sup>30</sup> Bila organisasi jadi terlembaga, organisasi itu memiliki kehidupan sendiri, terlepas dari para pendirinya atau para anggotanya. Dengan demikian memahami apa yang mementuk budaya organisasi, dan bagaimana budaya itu diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita menjelaskan dan meramal perilaku orang ditempat kerja kita.

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah adanya kesesuaian dengan tujuan organisasi tersebut. Kesesuaian dengan tujuan atau visi organisasi ini akan memberi arah kemana pengembangan sumber daya manusia tersebut. Salah satu faktor yang membuat suatu organisasi mencapai tujuannya adalah adanya budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi pengikat anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi itu merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Menurut Stephen P Robins budaya organisasi itu sebenarnya tidak dapat didefinisikan tetapi kita dapat mengenal ketika meihatnya, namun perlu definisi dasar yang mampu memberikan titik awal bagi upaya kita lebih memahami fenomena itu. Tampaknya tedapat kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu kesisitem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang memedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Stephen P Robins. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, hal. 720.

<sup>31</sup> Ibid, hal. 721

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan beraksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.<sup>32</sup> Definisi ini menyoroti bahwa budaya organisasi dapat dimiliki apabila diterima secara implisit oleh suatu kelompok sehingga kelompok tersebut dapat merasakan, berpikir dan mempunyai reaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.

Budaya organisasi menurut Moeljono, bahwa budaya organisasi adalah sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku.<sup>33</sup> Budaya organisasi ini mempunyai fungsi sebagai perangkat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para pendidik.

Andrew Brown mendefinisikan budaya organisasi “*Organisational culture refers to beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organizations, history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its*

---

<sup>32</sup> Robert Kreitner, Angelo Knicki. 2005. *Organizational Behavior*. Jakarta Salemba Empat, hal. 79.

<sup>33</sup> Moeljono. *Perilaku Organisasi*. 2003. Jakarta: Alfabeta, hal. 108.

*members*".<sup>34</sup> Menurut Brown budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Pengembangan budaya organisasi kita tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat ini akan memberi dampak yang positif bagi organisasi tersebut.

Davis menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dan berorganisasi.<sup>35</sup> Dilihat dari definisi tersebut dikatakan budaya organisasi apabila suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Anthony dan Gales dalam Lako mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai kontruksi dari dua tingkat karakteristik organisasi yang terlihat

---

<sup>34</sup> Andrew Brown. 1998. *Organisational Culture*. England: Person Education Limited, hal. 9

<sup>35</sup> Samuel M Davis. 2003. *Managing Corporate Culture*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, hal. 206.

(*observable*) dan yang tidak terlihat (*unobservable*).<sup>36</sup> Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sedangkan pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya suatu organisasi dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Hal yang sama diungkapkan oleh Edgar H. Schein dalam bukunya "*Organizational Culture and Leadership*" mengartikan budaya organisasi lebih luas sebagai : "...A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems."<sup>37</sup> ("... Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun integrasi intern yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).

---

<sup>36</sup> Anthony R. N. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerjemah Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat, hal. 115

<sup>37</sup> Edgar Schein. 2002. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, hal. 16

Organisasi memiliki kultur melalui proses belajar, pewarisan, hasil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan intrgrasi internal. Dalam meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan, suatu organisasi memiliki cara untuk mewujudkannya yang disebut dengan strategi. Strategi merupakan hasil signifikan dan cerminan dari budaya organisasi. Strategi organisasi yang ada diformulasikan kemudian diimplementasikan dalam praktek organisasi sehari-hari. Staretegi organisasi yang terbentuk dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe orientasi strategi.

Berdasarkan definisi budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dapat diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi baik *observeble* (terlihat) maupun *unobservabel* ( tidak terlihat) dalam hal ini para dosen dan karyawan FKIP UHAMKA, yang diturunkan dari generasi yang satu kegenerasi yang lain melalui proses belajar dimana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, yang mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Pembentukan Budaya Organisasi**

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut:

**a. Lingkungan Usaha**

Kelangsungan hidup organisasi dibentuk oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

Sehubungan dengan itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

**b. Nilai-Nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai:

- a. Jati diri; slogan atau moto dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang lain yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya.
- b. Harapan konsumen; slogan atau moto dapat berupa ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen dan sekaligus merupakan harapan

baginya terhadap organisasi tersebut seperti kualitas produk, sistem pelayanan yang baik, dan sebagainya.

**c. Pahlawan**

Tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri organisasi, pimpinan, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh para bawahannya. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat, dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan/masalah dalam organisasi. Beberapa pahlawan lahir secara alami dan ada pula dibuat oleh peristiwa-pristiwa tak terlupakan yang terjadi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Biasanya tokoh pahlawan ini dikenal baik oleh setiap karyawan atau rekan kerja.

**d. Ritual**

Stepen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat dimana organisasi secara simbolis menghormati pahlawannya. Seseorang yang berhasil memajukan organisasi diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya.

#### e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informasi ini dapat dilakukan melalui orang-orang pandai bercerita, alim ulama, mata-mata, tukang gosip dan sebagainya. Mereka melakukan jaringan komunikasi dengan efektif untuk menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam organisasi.

Proses pembentukan budaya organisasi ini bisa cepat dan bisa pula berangsur-angsur dengan menanamkan, menumbuhkan, dan mengembangkan budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rata, sama rasa dan sama kuasa. Secara teoritis proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk, telah dijelaskan oleh Schien dalam bukunya *organizational Culture and Leadership*. Menurut beliau terbentuknya budaya organisasi dapat dianalisa dari tiga teori sebagai berikut:

##### 1. Teori Sociodynamic

Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang

dimaksud dengan *share* terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan *share* tersebut. Setiap individu perlu merasakan bahwa ia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan kembali konflik inti antara keinginan yang diinginkan oleh kelompok tetapi menghilangkan identitas personal dengan keinginan secara otonomi atau bebas dari kelompoknya dimana bisa tersisih atau kehilangan sebagai anggota kelompok.

## **2. Teori Kepemimpinan**

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu Schein membagi 2 (dua) hal, yaitu tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok. Banyak yang berpendapat bahwa budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin dan salah satu fungsi pemimpin yang sangat menentukan adalah mempunyai kewenangan untuk melaksanakan visi, misi dan tujuan organisasi sehingga dapat dengan mudah seorang pimpinan membentuk budaya organisasi.

## **3. Teori Pembelajaran**

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian. Secara struktural ada dua tipe pembelajaran yaitu:

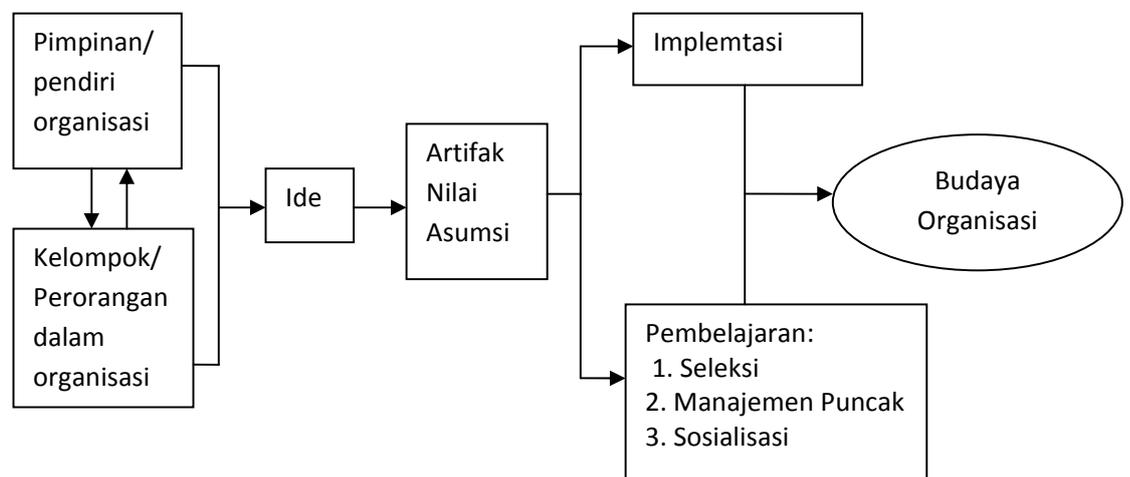
- a. Situasi penyelesaian masalah
- b. Situasi menghindari kegelisahan

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja. Akan tetapi teori ini dalam suatu organisasi sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi, atau ketiga-tiganya.

Terbentuknya atau pembentukan budaya organisasi berlangsung ketika organisasi itu didirikan (berdiri), pembentukan budayanya pun sudah dimulai. Membentuk organisasi sama saja dengan membentuk budaya organisasi. Pembentukan budaya organisasi bermula pada pelembagaan nilai dan sejak itu terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang berkaitan dengan persatuan dan keutuhan organisasi. Terbentuknya budaya tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbid. Pembentukan budaya memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan tahun dan ratusan tahun. Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri (*founders*) dan dikontrol oleh para (*heroes*), yaitu mereka yang rela mengorbankan dirinya tanpa pamrih dalam menegakkan nilai-nilai yang dipandang ideal.

Sebagai sebuah proses pembentukan budaya organisasi memerlukan berbagai strategi, cara dan instrumen; komunikasi, sosialisai, internalisasi,

implementasi, gerakan dan kontrol.<sup>38</sup>. Terbentuknya budaya organisasi diharapkan tidak hanya peristiwa psikologis didalam diri seseorang, tidak hanya sekedar rangsangan emosional, melainkan setelah melalui pertimbangan rasional, memasuki lubuk hati menjadi keyakinan, komitmen, sehingga yang bersangkutan memegangnya dengan teguh secara konsisten seumur hidup.



Sumber: Pabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. 2008:21

**Gambar: 2.1**  
**Skema Pembentukan Budaya Organisasi.**

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi

<sup>38</sup> Taliziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineke Cipta, hal. 137

2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
3. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

## **5. Karakteristik Budaya Organisasi**

Sistem makna yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lain, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi itu. Riset paling baru menurut Stephen P. Robbins mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi antara lain yaitu:

### **1. Inovasi dan Pengambilan Resiko**

Sejauh mana para pendidik di dorong agar inovatif dan berani mengambil resiko.

### **2. Perhatian terhadap Detail.**

Sejauh mana para pendidik memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal detail dengan seksama.

### **3. Orientasi Hasil**

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil itu.

### **4. Orientasi Orang**

Sejauh mana keputusan pimpinan memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

#### 5. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.

#### 6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

#### 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *staus quo* (keadan tetap pada suatu saat tertentu) bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu.

Budaya organisasi mempunyai sifat-sifat umum tidaklah berarti bahwa tidak ada sub-sub budaya di dalam setiap budaya yang ada. Kebanyakan organisasi besar mempunyai budaya yang dominan dan sub-budaya.<sup>39</sup> Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Bila berbicara tentang budaya organisasi, kita mengacu ke

---

<sup>39</sup> Ibid, hal. 723

budaya dominannya. Pandangan makro mengenai budaya itu memberi organisasi kepribadian yang jelas terbedakan.

Organisasi disamping tumbuh dan berkembang budaya organisasi, tumbuh pula subbudaya organisasi. Subbudaya organisasi adalah budaya yang tumbuh dalam unit-unit organisasi yang berbeda dalam lingkungan budaya organisasi yang sama.<sup>40</sup> Subbudaya tersebut berinteraksi satu sama lain dan berinteraksi dengan budaya organisasi. Subbudaya tersebut mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi. Perbedaan subbudaya menyebabkan bahasa, jargon, pola pikir dan sikap para anggota organisasi mengenai suatu yang sama menjadi berbeda.

Subbudaya cenderung berkembang dalam organisasi besar untuk mencerminkan masalah, situasi, atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggotanya. Subbudaya ini dapat dikatakan merupakan budaya kecil di dalam organisasi yang didefinisikan menurut perancangan departemen/biro/bagian dan pemisahan geografis. Organisasi yang mempunyai budaya yang dominan dan subbudaya akan membentuk dan mempengaruhi suatu perilaku bagi para anggota organisasi itu.

Akhir dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan

---

<sup>40</sup> Wirawan. Op.cit, hal 21

menampilkan sifat dan cirinya berdasar karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Karakteristik budaya organisasi menurut Victor Tan terdapat sepuluh butir, yaitu:

1. *Individual initiative* (inisiatif individual). Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko). Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi). Suatu tingkatan di mana suatu unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management Support* (dukungan manajemen). Pimpinan menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan keteraturan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku bawahannya.
7. *Identity* (identitas). Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.

8. *Reward System* (sistem penghargaan). Dimana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji), didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. *Conflict Tolerance* (toleransi terhadap konflik). Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarkhi formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarkhi formal.

Sedangkan ahli lain mengemukakan karakteristik budaya organisasi yaitu menurut David C. Thomas dan Kerr Inkson, mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi berdasarkan sifatnya sebagai:

1. *Culture is shared*. Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang di luar kelompok. Merupakan *mental programming* yang dipegang bersamaan yang memungkinkan *insider* saling berinteraksi dengan kerukunan khusus menolak *outsider*.
2. *Culture is learned and is enduring*. Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu. *Mental programming* kelompok dipelajari oleh anggotanya dalam periode waktu panjang ketika mereka berinteraksi dengan lingkungannya.
3. *Culture is a powerful influence on behavior*. Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

Meskipun sering mempertanyakan aspek rasionalitas dari budaya kita atau mencari fleksibilitas dengan melakukan sesuatu yang sesuai dengan budaya yang berbeda, tetapi secara alamiah kita mempunyai kecenderungan kembali pada akar budaya kita.

4. *Culture is systematic and organized.* Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dengan konteks lingkungan. Karena *mental programming* dibebankan oleh budaya kita, budaya orang lain sering terasa aneh dan tidak logis.
5. *Culture may be "tight" or "lose".* Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya. *Tight culture* atau budaya ketat mempunyai *uniformalitas* dan persetujuan serta didasarkan pada penduduk yang *homogen* atau dominasi keyakinan keagamaan tertentu.

## **6. Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar dari organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteritik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi. Pendapat para ahli beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Dari berbagai tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya

dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Terdapat tiga tipe budaya organisasi yaitu konstruktif, pasif-defensif dan agresif defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif adalah mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.<sup>41</sup> Tipe budaya organisasi menurut Robert Kreitner, Angelo Kinicki adalah sebagai berikut:

1. **Budaya Konstruktif** adalah budaya dimana para anggota organisasi di dorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
2. **Budaya Pasif-defensif** bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.
3. **Budaya Agresif-defensif** yaitu mendorong anggota organisasi untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan

---

<sup>41</sup> Robert Kreitner, Angelo Kinicki. Op.cit, hal. 86-87.

status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksonis.

**Tabel 2.1**  
**Tipe Budaya Organisasi**

<b>Tipe Umum BO</b>	<b>Keyakinan Normatif</b>	<b>Karakteristik</b>
Konstruktif	Pencapaian tujuan	Organisasi yang melakukan hal ini dengan baik dan menilai anggotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang menghargai kreativitas, kualitas melebihi kuantitas, penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu. Anggota didorong untuk merasakan kesenangan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik.
	Penghargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan bersifat sportif, konstruktif dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan satu sama lain.
	Persatuan	Organisasi yang menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan berikap ramah, terbuka dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja (berhadapan dengan orang lain dengan bersahabat)
Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi di mana konflik dihindari dan hubungan antar personal menyenangkan dan tampak dari luar. Para anggota merasa harus setuju mendapat persetujuan dan disukai oleh orang lain (bergaul dengan orang lain)
	Konvensional	Organisasi yang dikendalikan secara konservatif, tradisional dan birokratis. Para anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri selalu mengikuti

		kebijakan yang lalu dan berlaku.
Pasif-defensif	Ketergantungan	Organisasi yang dikendalikan secara hirarkies dan bersifat non partisipasif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya melakukan apa yang diperintahkan.
	Penghindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses namun sebaliknya menghukum kesalahan. Menyebabkan para anggota bertukar tanggung jawab dengan orang lain dan menghindari kemungkinan dipersalahkan (menunggu orang lain bertindak dulu)
Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi ini berpandangan negatif dan konforntasi diberi penghargaan. Menyoroti kekurangan.
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipasif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah atasannya.
	Kompetitif	Kemenengan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. (mengubah pekerjaan menjadi sbeuah kontes)
	Perfeksionis	Organisasi di mana perfeksionis, ketekunan dan kerja keras dihargai. Para anggotanya merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan (melakukan hal-hal dengan sempurna).

*Sumber: Robert Kreitner, Angelo Kinicki. Organization Behavioral, hal. 88-89*

Jeff Cartwright meyakini adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

### **1. *The Monoculture***

*Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnyanya mempunyai satu pikiran. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

*Monoculture* sangat kuat karena sangat terfokus tajam. Sebagai ekstrem, orangnya fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis, *monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat. Jadi budaya *monoculture* ini hanya cocok digunakan bagi mereka yang mempunyai bisnis atau hanya terfokus pada sasaran untuk mencapai suatu keuntungan.

### **2. *The Superorninate Culture***

Budaya ini terdiri dari *subculture* terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi. *The Superorninate Culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas, dan energi. *Good leardership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan daripada perbedaan.

### 3. *The Divisite Culture*

*The Divisite Culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kulture dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara “kita dan mereka”. Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

Dalam kasus biasanya, orang yang berada dalam *divisive multiculture* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *The Divisite Culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

### 4. *The Disjunctive Culture*

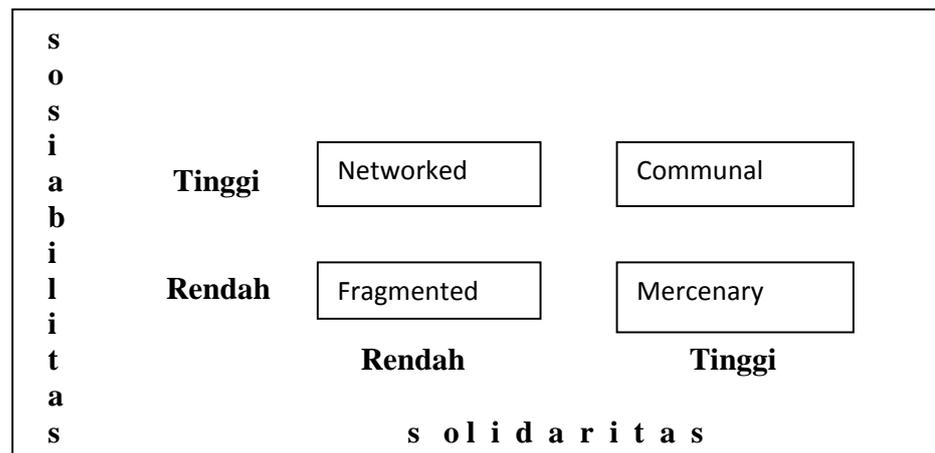
Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Pemecahan konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya *merger* organisasi karena tidak kompetebelnya budaya. Banyak kasus dimana *merger* perusahaan transnasional gagal karena tidak kompetebelnya budaya atau kepribadian mereka atau pertengkaran diantara pemimpin puncak.

Organisasi dengan *strong culture* sesuai dengan gabungan empat tipe budaya organisasi yang tersebut. Organisasi ini mempunyai budaya yang mencampur elemen terbaik dari empat tipe budaya organisasi

tersebut, yang memungkinkan organisasi berkinerja baik ketika lingkungan sekitarnya berubah.

Stepen P Robins Mengelompokan tipe budaya organisasi menjadi *networked culture*, *mercenary culture*, *fragmented culture*, dan *communal culture*. Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dengan solidaritas. Dimensi sosiabilitas ditandai dengan tingkat persahabatan terutama ditemukan diantara anggota organisasi. Adapun dimensi solidaritas ditandai oleh tingkatan dimana orang dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja.

Tipe budaya organisasi Stepen P Robins tersebut diatas dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Sumber: Stepen P. Robbins, *Organisasi Behavior*, 2001: 527

**Gambar 2.2. Tipe Budaya Organisasi**

### ***1. Networked Culture***

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (*high on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. Tipe ini sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya. Orang cenderung membiarkan pintunya terbuka, berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa mendapatkan masalah karenanya. Orang biasanya saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok.

### ***2. Mercenary Culture***

Organisasi memfokus pada tujuan (*low on sociality, high on solidarity*). Budaya organisasi tipe ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah, dan tingkat solidaritas tinggi. *Mercenary Culture* melibatkan orang yang sangat fokus dalam menarik bersama untuk melakukan pekerjaan. Komunikasi cenderung cepat, langsung dikendalikan dengan cara yang tidak ada dan tidak mungkin. Kebiasaan menonjolkan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong untuk melakukan sesuatu agar tujuannya terwujud.

### 3. *Fragmented Culture*

Organisasi yang dibuat dari para individualis (*low on sociability, low solidarity*). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan stabilitas rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka tidak saling mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya. Tidak heran bahwa anggota *Fragmented Culture* tidak menampakan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi dengan profesi dimana mereka menjadi bagiannya.

### 4. *Communal Culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (*high on sociability, high on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota *Communal Culture* sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional. *Communal culture* sangat luas terdapat pada suatu lembaga/organisasi teknologi tinggi terutama dimulai dengan internet. Karena individu dalam organisasi seperti ini cenderung berbagi dalam banyak hal, sering sulit menentukan siapa ditunjuk pada kantor tertentu.

Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, diantara orang pada semua tingkatan organisasi dan dalam semua bentuk. Semua orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan

bukan pekerjaan dalam praktek menjadi kabur. Pekerja sangat kuat mengidentifikasi dengan *communal organization*. Mereka mengenakan logo lembaga/organisasi, mereka hidup dalam kepercayaan lembaga/organisasi dan mereka sangat membela ketika berbicara dengan orang luar.

## **7. Level Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam lingkup organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan yang dapat dibedakan. Menurut Schein membagi level budaya organisasi menjadi 3 (tiga) bagian antara lain sebagai berikut:<sup>42</sup>

### **1. Artifak**

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa terlihat, didengar dan dirasakan. Pada level artifak dan kreasi, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial. Pada level ini orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi kelompok, bahan tertulis dan tidak tertulis, produksi seni dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk gaya berpakaian, penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial dan sebagainya. Setiap kenampakan kehidupan kelompok menghasilkan artifak dan menciptakan masalah klasifikasi.

---

<sup>42</sup> Schein. Op.cit. hal. 125

## **2. Nilai-nilai**

Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seseorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Jika suatu kelompok ingin menciptakan dihadapkan pada tugas-tugas organisasi, masalah-masalah atau isu-isu penting organisasi, maka solusi yang pertama muncul datangnya dari individu-individu yang berpengaruh dalam kelompok tersebut.

Mereka dapat menginterpretasikan, mengasumsikan dan memberikan penilaian terhadap persoalan tersebut dan akan memberikan solusi baik menyangkut pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar dan larangan-larangan. Solusi-solusi dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian budaya organisasi.

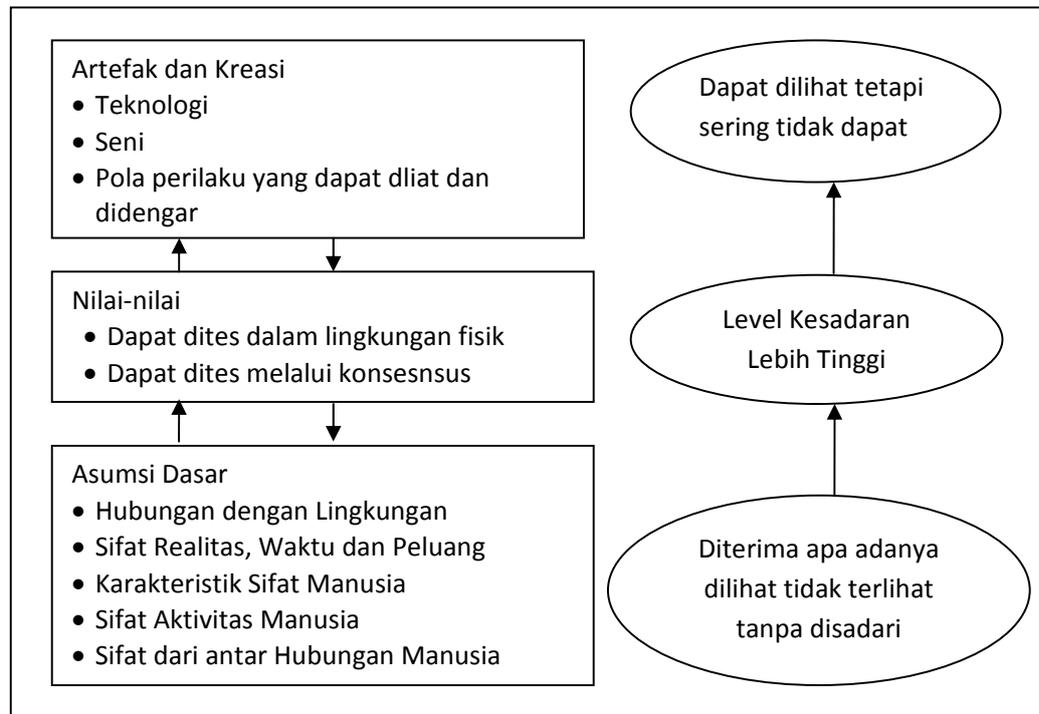
## **3. Asumsi Dasar**

Asumsi dasar ini memerlukan bagian budaya organisasi yang paling utama. Asumsi dasar menjadi jaminan (*taken for granted*) bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota

organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota organisasi bagaimana, merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Asumsi dasar adalah hubungan dengan lingkungan, hakekat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakekat mengenai sifat manusia, hakekat aktivitas manusia dan hakekat hubungan manusia. Solusi-solusi yang masuk dalam asumsi dasar ini dimaksudkan untuk dapat menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus menerus sehingga merupakan nilai yang dapat diandalkan. Solusi-solusi tersebut diperlukan sebagai realitas dalam organisasi dan diyakini kebenarannya sehingga dapat menjadi budaya organisasi.

Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi. Jika solusi yang dukemukakan pimpinan dapat berhasil berulang-ulang, maka dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*).



Sumber: Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*. 2008:12

**Gambar: 2.3**

### **Model Level Budaya Organisasi menurut Schein**

Hatch dalam bukunya *Organization Theory: Model symbol and Post Modren Perspectives*, memodifikasi level budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein dengan menempatkan simbol di samping artifak, nilai dan asumsi. Simbol diartikan oleh Hatch sebagai *anything that represents a conscious or unconscious association with some wider concept or meaning. This a symbol consists of both a tangible form and the wider meaning (or meanings) with which it is associated.*<sup>43</sup> Jadi menurutnya simbol disini merupakan lambang yang mempunyai arti yang dalam. Contoh

<sup>43</sup> Hatch dalam Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 23

Lambang Burung Garuda Pancasila. Simbolisasi merupakan proses yang menghasilkan realitas, bentuk simbolis adalah organ realitas. Realitas merupakan tindakan dari imajinasi yang dijalani sebagai cara dan efek yang membawa sesuatu yang gamblang bagi kehidupan.

Weinberg juga memodifikasi level organisasi yang dikemukakan Schein dengan menambahkan perspektif di samping artifak, nilai, dan asumsi. Perspektif dimaksudkan sebagai norma susila dan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang mengatur bagaimana para anggota organisasi harus berperilaku dalam situasi-situasi khusus.

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa level budaya organisasi terdiri dari lima dimensi, yaitu: Artifak, Nilai-nilai, Asumsi, Simbol dan Perspektif.

## **B. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

### **1. Definisi Pimpinan**

Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda.

Bukhari dan Muslim (beberapa sumber menyebutkan mutafaq ‘alaih) – pernah bersabda, “*Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya.*”

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.<sup>44</sup> Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin".

Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin jika dialihbahasakan ke bahasa Inggris menjadi "*LEADER*", yang mempunyai tugas untuk me-*LEAD* anggota disekitarnya. Sedangkan makna *LEAD* adalah :

- 1) *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan
- 2) *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* pada rekan-rekannya.
- 3) *Advice*, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada

---

<sup>44</sup> Kartini Kartono, 2000. *Kepemimpinan*. Jakarta: Reneka Cipta, hal. 25

- 4) *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.<sup>45</sup>

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>46</sup> Aktivitas pemimpin antara lain dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perubahan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai. Pimpinan selalu dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakekatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau individu dengan kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu itu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.<sup>47</sup> Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

---

<sup>45</sup> Ibid, hal 27

<sup>46</sup> Sudarwan Danin, 2010. Kepemimpinan Kependidikan, Bandung: Alfabeta, hal. 6

<sup>47</sup> Ibid. Hal. 7

Empat Kriteria Pemimpin Sejati dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yaitu:

1. Visioner: Mempunyai tujuan pasti dan jelas serta tahu kemana akan membawa para pengikutnya. Tujuan hidup anda adalah poros hidup anda. Andy Stanley dalam bukunya *Visioneering*, melihat pemimpin yang punya visi dan arah yang jelas, kemungkinan berhasil/sukses lebih besar daripada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan.
2. Sukses Bersama: Membawa sebanyak mungkin pengikutnya untuk sukses bersamanya. Pemimpin sejati bukanlah mencari sukses atau keuntungan hanya bagi dirinya sendiri, namun ia tidak kuatir dan takut serta malah terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin bersama-sama dirinya meraih kesuksesan bersama.
3. Mau Terus Menerus Belajar dan Diajar (*Teachable and Learn continuous*): Banyak hal yang harus dipelajari oleh seorang pemimpin jika ia mau terus *survive* sebagai pemimpin dan dihargai oleh para pengikutnya. Punya hati yang mau diajar baik oleh pemimpin lain ataupun bawahan dan belajar dari pengalaman diri dan orang-orang lain adalah penting bagi seorang Pemimpin. Memperlengkapi diri dengan buku-buku bermutu dan bacaan/bahan yang positif juga bergaul akrab dengan para Pemimpin akan mendorong Skill kepemimpinan akan meningkat.

4. Mempersiapkan Calon-calun Pemimpin Masa depan: Pemimpin Sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun, lebih dari itu, dia adalah seorang yang visioner yang mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Pemimpin yang mempersiapkan pemimpin berikutnya barulah dapat disebut seorang Pemimpin sejati. Di bidang apapun dalam berbagai aspek kehidupan ini, seorang Pemimpin sejati pasti dikatakan sukses jika ia mampu menelorkan para pemimpin muda lainnya.

Di dalam Islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat:

1. *Siddiq* artinya jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan
2. *Fathonah* artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan professional
3. *Amanah* artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel
4. *Tabligh* artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan, dan komunikatif.

Interaksi dengan orang lain masih minim, karena sifat pekerjaannya memang masih demikian. Fase ini disebut “*managing work*” mengelola pekerjaannya sendiri. Seiring dengan waktu, ketika kompetensinya bertambah, dipromosikan, dan dia mulai memiliki beberapa

orang bawahan, maka dia harus pandai mengelola orang-orangnya. Dia mulai berinteraksi dengan banyak orang. Lingkup tugas makin meluas. Pekerjaannya sudah multi disiplin, satu sama lain saling ketergantungan (*interdependent*) dalam sebuah tim kerja (*team work*). Tahapan ini disebut “*managing people*” mengelola sumber daya insani. Pada tahapan lebih lanjut lagi, dimana dia makin menapaki jenjang karir, terekspos dengan berbagai permasalahan yang lebih makro, serta harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan (baik internal maupun eksternal), maka dia harus mampu mengelola perubahan atau “*managing changes*”.

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang banyak, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses tersebut seorang pimpinan membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, serta menggerakkan orang lain itu untuk bekerja menuju sasaran yang diinginkan bersama.

## **2. Faktor Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan fenomena yang unik, meski kehadirannya tidak pernah di area yang kosong sudah diterima secara universal. Kepemimpinan sering diberi makna sebagai derajat keberpengaruhan, sedangkan pemimpin adalah orang yang paling potensial memberi pengaruh. Pemimpin yang tidak bisa mengaktualkan pengaruhnya, tidak memiliki karakter kepemimpinan sejati.

Kehadiran seseorang sebagai pemimpin, bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian untuk dapat menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja selebihnya ada faktor pengikut, situasi dan komunikasi antar subjek yang terlibat. Keempat dimensi inilah yang disebut sebagai :4 faktor kepemimpinan”.<sup>48</sup>

#### 1) Pemimpin

Pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai apa, siapa dirinya. Kejujuran itu mahal, karena harus mengombinasikan apa yang dikatakan dengan apa yang diperbuat, apa yang tertuang dalam dokumen resmi dengan apa yang benar-benar nyata di balik dokumen itu, apa yang nampak di permukaan dengan apa yang tersembunyi dibalik layar, apa yang diketahui dengan apa yang dikomunikasikan dan sebagainya. Klaim sukses seorang pemimpin sejati bukan berasal dari dirinya tetapi dari pengakuan pengikut atau masyarakat.

#### 2) Pengikut

Berbeda pemngikut, berbeda pula pengikutnya. Dengan demikian, pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang

---

<sup>48</sup> Sudarwan Danim. *Kepemimpinan Pendidikan*. 2010. Hal. 11

berbeda pula. Seseorang yang tidak memiliki motivasi membutuhkan pendekatan yang berbeda dengan mereka yang bermotivasi tinggi.

### 3) Situasi

Kepemimpinan tidak berada dalam situasi yang kosong. Dia selalu berada dalam situasi, meski nyaris semua situasi adalah berbeda. Apa yang efektif dilakukan oleh pimpinan dalam satu situasi lain. Pemimpin harus menggunakan pertimbangan untuk memutuskan tindakan terbaik seperti apa dan gaya kepemimpinan untuk memutuskan tindakan untuk setiap situasi.

### 4) Komunikasi

Pemimpin yang baik adalah komunikator yang handal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kepemimpinan adalah berkomunikasi, baik internal maupun eksternal. Aktivitas memimpin dilakukan melalui komunikasi dua arah. Komunikasi itu bisa verbal, bisa juga nonverbal.

## **3. Membangun Karakter Kepemimpinan**

Pemimpin tidak memerintahkan keunggulan, melainkan membangun keunggulan. Menjadi unggul adalah “menjadikan semua yang didapat” dalam batas-batas melakukan apa yang benar bagi organisasi. Untuk mencapai keunggulan seseorang harus mengawalinya dengan menjadi pemimpin yang baik. Pimpinan harus melakukan segala sesuatu yang bisa dilakukan. Organisasi tidak akan mencapai kesempurnaan dalam mencari tahu ke mana pimpinan ingin pergi, pimpinan harus melakukan

apa pun yang mereka kehendaki dengan baik. Jenis pemikiran ini adalah mundur.

Pimpiann disaat menyusun perencanaan, janganlah melakukan dengan perencanaan mundur. Seseorang tidak mencapai kesempurnaan dengan perencanaan mundur. Keunggulan dimulai dengan pemimpin yang baik dan berkarakter kuat, yang dilihat dalam keseluruhan proses kepemimpinan. Proses pertama adalah menjadi pemimpin yang berkarakter kuat. Tinggalkan tradisi membuang-buang waktu dengan cara berbuat baik dari sekarang. Karakter seorang pemimpin berkembang dari waktu ke waktu. Karakter seseorang dibentuk sejak awal kehidupan, ketika dia mulai banyak berfikir, namun kita tidak tahu persis berapa banyak atau bagaimana karakter awal berkembang.<sup>49</sup>

Perubahan karakter merupakan proses evolusi. Sebuah perilaku seseorang yang dapat diamati merupakan indikasi dari karakternya. Perilaku ini dapat menjadi kuat atau lemah, baik atau buruk. Seseorang dengan karakter yang baik menunjukkan dorongan (*drive*), energi, tekad, disiplin diri, kemauan, dan syaraf yang kuat. Dia melihat apa yang diinginkannya dan bersegera setelah itu. Dia menarik pengikut untuk menjadi berkarakter baik. Di sisi lain, seorang dengan karakter lemah tidak menunjukkan sifat-sifat tersebut. Dia tidak tahu apa yang dia

---

<sup>49</sup> Ibid hal. 16

inginkan. Cirinya adalah tidak teratur, bimbang (*vacillates*), dan tidak konsisten. Dia tidak akan menarik pengikutnya.

Pemimpin yang efektif menampilkan atribut tersendiri. Atribut paling menonjol dari seorang pemimpin yaitu pertama; pembawa standar, dimana pemimpin menempatkan kerangka etis dalam sebuah organisasi. Hal ini menuntut komitmen untuk hidup dan mempertahankan iklim dan budaya yang ingin diterapkan di dalam organisasi. Perilaku etis dipelajari dengan mengamati daripada mendengarkan. Menjadi pembawa standar berarti menciptakan kepercayaan dan keterbukaan bagi bawahnya yang pada gilirannya mereka akan memenuhi visi pimpinan dan organisasi.

Kedua; pengembangan atau *developer*, dimana pimpinan membantu orang lain belajar melalui pengajaran, pelatihan dan pembinaan. Hal ini menciptakan tempat yang menyenangkan untuk mengajar atau belajar sesuatu yang baru oleh atau untuk diri kita sendiri. Pelatihan menunjukkan seseorang yang cukup peduli untuk ikut terlibat dengan mendorong dan mengembangkan orang lain yang kurang berpengalaman. Pendidik yang bekerja untuk menjadi pengemang tahu bahwa mereka dapat mengambil resiko, belajar dengan membuat kesalahan, dan pada akhirnya menjadi pemenang.

Ketiga; pemersatu atau *integrator*, dimana pemimpin mengatur berbagai kegiatan yang terjadi diseluruh organisasi dengan memberikan pandangan tentang masa depan dan kemampuan yang diperlukan untuk

mendapatkannya. Keberhasilan hanya dapat dicapai apabila ada kesatuan usaha. Pemersatu memiliki indera keenam tentang dimana masalah akan terjadi dan membuat kehadiran mereka dirasakan *urgen* selama masa kritis. Mereka tahu bahwa bawahanya melakukan yang terbaik ketika terintegrasi untuk bekerja dalam kerangka implementai program berbasis visi.

#### **4. Fungsi Budaya Organisasi**

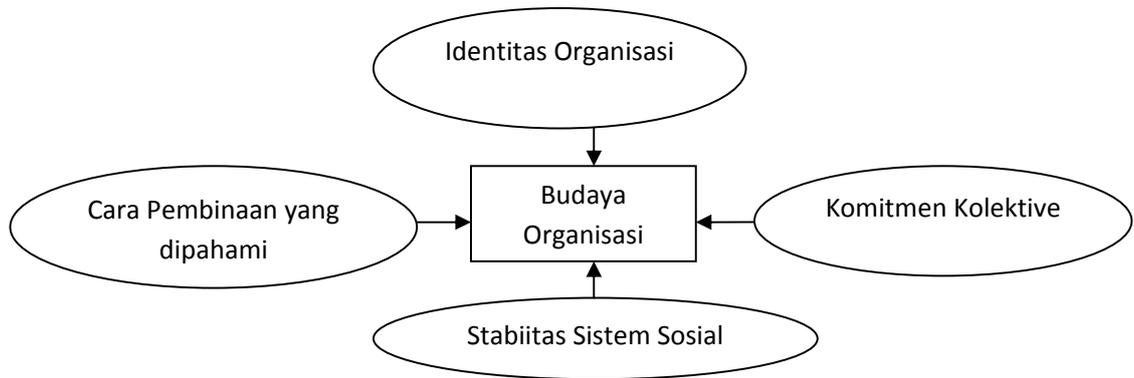
Budaya organisasi merupakan gejala sosial. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi diantaranya yaitu menurut Stephen P Robins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi yaitu:

- a) Berperan menetapkan batasan
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memadukan dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah:

1. Memberikan anggota identitas organisasional, menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, organisasi mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki tersebut di atas dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. 2005:86

**Gambar 2.4.**

***Fungsi Budaya Organisasi***

Selain itu fungsi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi.

2. Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3. Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai fungsi budaya organisasi maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi para anggota dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator
6. Membentuk perilaku bagi para anggota organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi/lembaga
9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi sangat mempunyai peran dalam peningkatan profesionalisme pendidik dan karyawan, jika budaya organisasi itu sehat dan mendukung segala aktivitas pendidik dan karyawan serta memberikan dampak yang positif agar pendidik dapat meningkatkan kompetensinya maka butuh suatu budaya organisasi yang kuat, guna tercapainya tujuan organisasi.

## 5. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Seorang pimpinan dituntut visioner, artinya memiliki pandangan ke depan. Dia harus tahu apa saja kendala yang mungkin terjadi untuk setiap alternatif keputusan yang akan diambilnya. Sedapat mungkin yang namanya kendala itu bisa dihindarkan jauh hari, sehingga tidak sempat mengganggu proses bisnis. Jika seorang pimpinan tidak visioner, tak ubahnya sama saja dengan melakukan pekerjaan klerikal. Disinilah dituntut kemampuan perencanaan (*planning*) agar proses bisnis yang dijalankannya makin hari makin bertambah baik tingkat kompetensinya. Dalam teori manajemen klasik dikenal istilah POAC: *planning*, membuat rencana kerja; *organizing*, mengorganisir SDM yang berada di bawah rentang kendalinya, sekaligus membagi tugas (*job description*) sesuai kompetensi masing-masing individu; *actuating*, melaksanakan apa yang telah direncanakannya; dan *controlling*, menjalankan fungsi kontrol/audit agar pelaksanaan yang dijalankan taat azas serta dapat mencapai target sesuai rencana.

Pimpinan juga harus kreatif dan inovatif, penuh dengan ide-ide dan terobosan baru agar suasana kerja di dalam divisinya bergairah – tidak membosankan, sehingga tidak terjadi *idle capacity* atau ‘pengangguran terselubung’ di jajaran SDM yang berada di bawahnya. Pada tahap awal bekerja, seseorang biasanya lebih sibuk mengurus pekerjaannya sendiri sesuai dengan bidang atau disiplin yang ditugaskan.

Sebagai pimpinan yang kreatif dan inovatif maka seorang pimpinan berhak menentukan budaya organisasi yang dipimpinnya, mau seperti apa dan bagaimana, karena pimpinan organisasi itu mempunyai wewenang penuh atas organisasi yang dipimpinnya. Meskipun tidak mudah dan butuh waktu untuk merubah budaya organisasi tetapi dengan berjalanya waktu dan memberikan kebijakan kepada anggotanya maka dengan sendirinya budaya organisasi tersebut berubah sesuai dengan kemauan pimpinan.

Pimpinan mempunyai caranya tersendiri dalam mengambil keputusan untuk kemajuan organisasinya dalam mengembangkan budaya organisasi maupun merubahnya. Banyak cara yang dapat dilakukan yaitu dengan pengembangan SDM guna kemajuan organisasi dan penataan tempat kerja agar lebih nyaman, dan kondusif juga dapat berupa kebijakan-kebijakan yang diberikan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi ke depan.

Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah :

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Budaya organisasi agar dapat terus berkembang dengan baik perlu adanya peran pimpinan, adapun peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi antara lain:

- 1) Membantu menciptakan rasa memiliki suatu organisasi
- 2) Menciptakan jatidiri anggota organisasi
- 3) Menciptakan keterikatan emosional anatar organisasi dengan rekan kerja yang terlibat didalamnya
- 4) Membantu menciptakan stabilitas sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dari keseharian.
- 5) Bertanggungjawab atas sikap dan perilaku anggota organisasi yang ada didalamnya
- 6) Mengutamakan iklim interaksi di dalam organisasi.
- 7) Sebagai mediator setiap anggota organisasi
- 8) Mengatur administrasi tata usaha lembaga pendidikan
- 9) Menciptakan hubungan yang harmonis dengan lingkungan sosial kemasyarakatan sekitar lembaga pendidikan
- 10) Menumbuhkan sifat kepemimpinan dalam diri setiap individu dalam organisasi
- 11) Membudayakan mutu dalam segala hal
- 12) Mengadakan kaderisasi dalam bidang ilmu yang diampu
- 13) Sebagai contoh teladan setiap anggota organisasi

### C. Strategi Pimpianan dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat berubah dan berkembang oleh karena itu butuh strategi. Strategi adalah rencana komprehensif dan sistem manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>50</sup> Ciri dari pada strategi adalah:

1. Formal. Strategi merupakan dokumen tertulis yang disusun oleh manajemen puncak dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.
2. Jangka panjang. Strategi mencakup kurun waktu jangka panjang 5-20 tahun.
3. Komprehensif. Mencakup semua aktivitas organisasi dari level organisasi unit bisnis sampai semua level fungsional.
4. Menentukan perilaku organisasi. Strategi menentukan perilaku organisasi yang merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi dalam merealisasi tujuan organisasi.<sup>51</sup>

Ciri strategi yang baik adalah yang mampu mendukung misi, organisasi, mengeksplotasi peluang dan kekuatan, menetralsir ancaman dan menghindari kelemahan, serta mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus.

Budaya organisasi memengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan strategi organisasi. Henry Mintzberg dalam artikelnya yang berjudul “*Crafting Strategy*” menyatakan bahwa menyusun strategi sama dengan membuka kendi dari piring (*craft*) dari tanah liat. Para pimpinan adalah *craftsmen* dan startegi adalah tanah liat yang dibentuk. Dalam membentuk strategi, selain memiliki keahlian, para pimpinan juga mempergunakan norma, nilai, asumsi dan filsafat organisasi yang merupakan budaya organisasi.

---

<sup>50</sup> Wirawan. Op.Cit. hal, 95.

<sup>51</sup> Ibid

Budaya organisasi merupakan kunci jawaban atas pertanyaan mengapa suatu organisasi dapat sukses melaksanakan strateginya sedangkan yang lainnya gagal. Organisasi yang berhasil dalam melaksanakan strateginya umumnya karena budaya organisasinya bukan saja tidak cocok tapi juga sering menentang strateginya. Ini yang disebut resiko budaya organisasi.<sup>52</sup> Oleh karena itu dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dipertimbangkan risiko budaya organisasinya.

Resiko budaya organisasi selalu terkait dengan budaya organisasi dan rencana kegiatan untuk mencapainya. Dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dievaluasi resiko budaya organisasi. Jika strategi tidak cocok dengan budaya organisasi, maka terdapat alternatif yang perlu di pilih.

1. Mengubah atau mengembangkan budaya agar sesuai dengan strategi organisasi. Alternatif ini merupakan alternatif yang sulit karena mengubah budaya organisasi memerlukan biaya dan membutuhkan waktu yang lama.
2. Mengadaptasi strategi agar cocok dengan budaya organisasi. Ini merupakan upaya yang lebih mudah dan jika berhasil akan menghilangkan risiko budaya. Upaya misalnya dengan mengadaptasi rencana tindakan strategi secara graduai, dengan budaya organisasi, sedangkan strateginya relatif tetap.

---

<sup>52</sup> Wirawan. Op.Cit, hal. 97

## 1. Mempertahankan dan Mengembangkan Budaya Organisasi

Antara budaya organisasi dengan sumber daya manusia terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri dan pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi sumber daya manusia yang masuk ke dalamnya, namun tidak tertutup kemungkinan masuknya sumber daya manusia baru dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa. Budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat bertahan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi cerdas budaya. Suatu organisasi cerdas budaya adalah suatu organisasi yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan berperilaku.<sup>53</sup> Dengan kecerdasan budaya yang dimiliki, maka organisasi akan mampu membangun keunggulan. Keunggulan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat menjadi lebih baik dari organisasi lainnya. Suatu organisasi yang unggul dapat ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memposisikan dirinya menjadi yang pertama, menjadi

---

<sup>53</sup> Wibowo. *Budaya Organisasi; sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. 2010. Jakarta: Rajawali Pers, hal. 63

yang terbaik, dan menjadi berbeda. Dengan keunggulan yang dimiliki, suatu organisasi dapat meningkatkan daya saingnya.

Agar budaya organisasi dapat bertahan maka budaya organisasi tersebut perlu diwariskan kepada generasi berikutnya. Budaya diwariskan melalui beberapa strategi yaitu:

- 1 Strategi pelestarian nilai organisasi. Strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya, melalui alat-alat seperti:
  - a. Sejarah organisasi
  - b. Biografi pendiri, pemilik, hibrida dan tokoh-tokoh organisasi
  - c. Rumusan visi-misi organisasi
  - d. Membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi
  - e. Membangun dan memasyarakatkan simbol, ritus, saga dan ceredo organisasi
  - f. Mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi
- 2 Strategi kaderisasi, yaitu menyelenggarakan kaderisasi sumber daya manusia pengembangan nilai diatas, di setiap level dan fungsi organisasi menjadikan sumber daya manusia yang unggul.

- 3 Strategi pendidikan (pembentukan pribadi), pengajaran (pendidikan formal), pelatihan (pembentukan *job*) dan pengembangan (penyiapan masa depan sumber daya manusia).
- 4 Strategi belajar berbudaya, yaitu program pemberian kesempatan kepada warga organisasi untuk mempelajari dan mempraktekan nilai dan budaya organisasi.
- 5 Strategi suksesi dan pembatasan jabatan, berapa kali seseorang boleh menjabat dan dalam kurun waktu berapa lama.
- 6 Strategi WT, yaitu Warisan (W) dan Tabungan (T). supaya bisa menabung, seseorang harus hidup hemat dan sederhana. Sikap ini mendorong masyarakat untuk mengurangi beban dan melestarikan sumber daya alam, baik berkaitan dengan ulah manusia maupun dampak teknologi.

Apabila budaya organisasi telah terbentuk maka perlu segera disosialisasikan agar dapat lebih mudah diketahui dan diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi maupun oleh pihak luar di organisasi. Budaya organisasi yang homogen dapat diciptakan melalui kegiatan sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi.

Sosialisasi mencakup dimana anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi antar anggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Organisasi harus mampu melakukan sosialisasi budaya pada sumber daya manusianya,

agar hasil proses sosialisasi memberi dampak positif pada produktivitas, komitmen, serta sumber daya manusia tersebut. Pada akhirnya implementasi sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada adanya kesesuaian antara individu sebagai anggota organisasi dengan budaya organisasinya. Sosialisasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilaksanakan untuk memberikan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi kepada sumber daya manusia yang dapat mendukung tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi. Proses sosialisasi dilakukan melalui tujuh langkah yaitu:

- 1) Seleksi calon sumber daya manusia; sejak awal pemilihan calon karyawan organisasi dapat mempertimbangkan apakah calon karyawan akan menerima kultur atau bahkan akan merusak yang telah terbangun.
- 2) Penempatan sumber daya manusia dalam suatu pekerjaan tertentu; dengan tujuan menciptakan kohesivitas di antara karyawan.
- 3) Pendalaman bidang pekerjaan; hal ini bertujuan agar semakin mengenal dengan baik dan menyatu dengan bidangnya serta memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing.
- 4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan; agar dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkannya dimasa yang akan datang.
- 5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi.
- 6) Memperluas cerita dan berita mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi; lebih menekankan kepada betapa pentingnya moral bagi setiap sumber daya manusia dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki.
- 7) Pengakuan atas kinerja dan misalnya memberikan promosi; diberikan kepada karyawan agar mampu mengerjakan tugas,

kewajiban dan tanggung jawab dengan baik serta dapat menjadi teladan bagi yang lain.<sup>54</sup>

## 2. Perubahan Budaya Organisasi

Pada awalnya orang berpendapat bahwa budaya organisasi yang sudah ditanamkan oleh pendiri dan sekaligus pemimpin tidak dapat atau sulit untuk dirubah. Namun perkembangan menunjukkan bahwa perubahan budaya bukanlah suatu hal yang tidak mungkin. Bahkan apabila terjadi perubahan lingkungan, melakukan perubahan adalah suatu keharusan apabila tidak ingin tertinggal dengan perkembangan. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kinerja organisasi dapat meningkat karena adanya perubahan budaya organisasi.

Perubahan budaya organisasi disatusisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan dalam organisasi tersebut. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Namun yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perubahan lingkungan yang tidak bisa dihindari. Disisi lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan peningkatan efisiensi

---

<sup>54</sup> Fred Luthans. 2003. *Organization Behavioral*, McGraw-Hill: International, hal. 506

untuk mempertahankan budaya saing atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan budaya organisasi tidak berlangsung secara alamiah seperti yang berkembang pada budaya tradisional. Perubahan budaya organisasi menjadi penting apabila bersangkutan dengan perbaikan budaya berkelanjutan yang menjadi tujuan semua organisasi yang progresif. Perubahan budaya organisasi memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku dan nilai-nilai.<sup>55</sup> Dikemukakan oleh Jeff Cartwright bahwa perubahan budaya organisasi sebuah proses psikologis. Transformasi budaya bukanlah mudah atau merupakan proyek jangka pendek. Setelah itu memerlukan monitoring kemajuannya secara periodik karena apabila tidak dilakukan dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk mengalami kemunduran. Perubahan budaya merupakan proses reorganisasi penataan kembali nilai-nilai, sikap, norma perilaku dan gaya manajemen

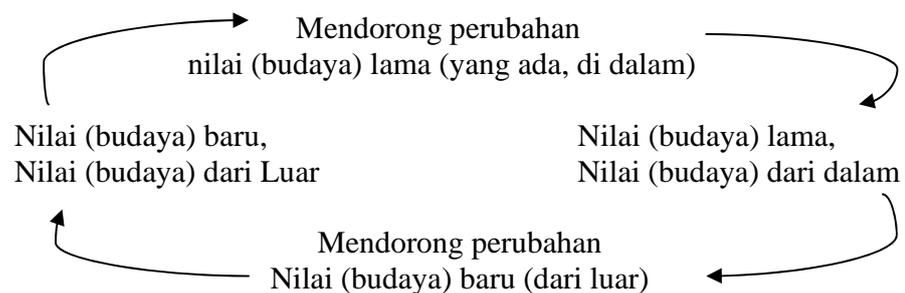
Perubahan budaya organisasi akan menyebabkan kegelisahan bagi banyak orang, menyebabkan konflik antara mereka yang menjadi “*winner dan loser*” atau antara kelompok “kita atau mereka”. Namun, bagi mereka yang berfikir progresif, perubahan budaya organisasi membuka kesempatan baru untuk kreativitas, individualitas, inovasi dan hubungan. Lingkungan budaya yang mendukung dengan benar akan meungkinkan perubahan dilakukan dengan kerja sama maksimum dan gangguan minimum. Cara yang paling efektif dan

---

<sup>55</sup> Jeff Cartwright dalam Wibowo. 2010. hal, 222

paling rendah kesulitannya untuk inisiatif perubahan adalah melalui komunikasi yang baik, saling pengertian tentang apa yang dilibatkan serta saling berbagi tujuan dan sasaran. Untuk memotivasi orang secara positif melalui periode perubahan perlu mengembangkan “*trust and goodwill*”. Hal ini hanya dapat diperoleh dengan memenangkan hati dan pikiran setiap orang.

Agar budaya dapat berubah dengan baik dan positif perlu adanya perubahan budaya pada tiga level, pertama; level perilaku, kedua; pada sikap, ketiga; pada nilai. Dengan demikian model perubahan budaya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Sumber: Taliziduhu Ndara. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, hal 153  
**Gambar 2.5. Model Perubahan Budaya**

Perubahan organisasi dilakukan jika:

- Lingkungan berubah secara mendasar, sementara organisasi diharapkan memenuhi tuntutan masyarakat;
- Organisasi berada di dalam situasi kompetitif dan lingkungan berubah pesat;
- Kinerja organisasi merosot atau kondisinya bertambah buruk;
- Organisasi benar-benar tengah memasuki ambang perkembangan menjadi organisasi raksasa;
- Organisasi berkembang pesat.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Taliziduhu Ndaha. Op.cit. hal, 154

Kenyataannya menunjukkan banyak organisasi yang mengalami kemunduran karena ketidakmampuannya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal baik manusia maupun teknologi. Perubahan budaya diperlukan paling tidak untuk bertahan terhadap goncangan yang timbul sebagai akibat dari perubahan lingkungan.

Ada empat kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi dalam jangka panjang; (2) budaya organisasi bahkan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang; (3) budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai; (4) walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

#### **D. Ringkasan Teori (Sinopsis)**

##### **1. Budaya Organisasi**

Organisasi lembaga pendidikan mengeluarkan jasa yang hasilnya adalah para lulusan, yang kemudian lulusan itu dapat mempunyai daya serap di masyarakat tergantung dari lembaga pendidikan tersebut. Mulai dari *input*, *process* dan *output* sampai *income*. Semuanya itu tergantung dari bagaimana

seorang pendidik bertindak secara profesional dalam melaksanakan tugasnya sehingga menghasilkan apa yang telah menjadi tujuan pendidikan.

Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika terjadi interaksi dengan lingkungan terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah tersebut agar dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Di samping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi. Upaya mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang menjadi organisasi yang efektif.

Budaya organisasai yang kuat akan memberikan para pendidik memahami yang jelas tentang penyelesaian urusan disekitar lingkungan pendidikan, karena budaya dapat memberikan stabilitas bagi organisasi. Namun ada juga budaya organisasi yang dapat menghambat terhadap perubahan yang bersifat positif dan kemajuan bagi organisasi. Untuk itu dapat dilihat beberapa tipe budaya organisasi yang biasa terjadi di berbagai lembaga/organisasi.

Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana,

terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-parasarana, data, dll) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama dimaksud adalah kerjasama yang terarah pada pencapaian tujuan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan oleh para pendiri organisasi itu. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi.

Berdasarkan definisi budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dapat diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi baik *observable* (terlihat) maupun *unobservable* (tidak terlihat) dalam hal ini para dosen dan karyawan FKIP UHAMKA, yang diturunkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain melalui proses belajar dimana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, yang mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi menjadi pengikat anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah pemaknaan bersama anggotanya sebagai pembeda dengan organisasi lain. Akhir dari budaya

organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasar karakteristik budaya organisasi yang dimiliki.

Peneliti berusaha mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Terdapat tiga tipe budaya organisasi yaitu konstruktif, pasif-defensif dan agsif defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda.

## **2. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Seorang pemimpin keberadaannya bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian untuk dapat menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja selebihnya ada faktor pengikut, situasi dan komunikasi antar subjek yang terlibat.

Peran dapat dipahami sebagai seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukannya pada satu unit

sosial. Peran mengacu kepada harapan-harapan yang dimiliki seseorang atas perilaku peran dari yang lain. Sebagai contoh, dosen mengharapkan perilaku tertentu dari dekan, dan dekan mengharapkan perilaku tertentu dari dosen. Kemudian sebagai dosen dan dekan berinteraksi dalam peran mereka masing-masing di kampus, maka mereka memiliki harapan peran yang saling melengkapi.

Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perubahan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai. Pimpinan selalu dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakekatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau individu dengan kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu itu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.

Setiap manusia ingin mencapai sukses dalam hidupnya maka harus mempeajari budaya orang lain yang ada disekitarnya. Apabila kita berada didalam suatu lingkungan organisasi dimana kita menjadi anggotanya, maka budaya organisasi yang mengelilingi kita harus dipahami. Dengan memahami budaya orang lain maka dengan sendirinya kita akan mampu ikut andil mewarnai kondisi sosial lingkungan menjadi lebih baik dan bermabfaat. Setelah memahami budaya orang lain, maka langkah berikut adalah bagaimana merancang konsep strategik untuk emncapai sasaran yang diinginkan. Proses perencanaan dan pelaksanaan yang berorientasi pada masa depan,

kepemimpinan yang tangguh yang mampu mempengaruhi semua pengikut dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya sangat diperlukan.

Budaya organisasi merupakan gejala sosial. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi diantaranya yaitu menurut Stephen P Robins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi yaitu:

- a) Berperan menetapkan batasan
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memadukan dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Pemimpin adalah orang yang memiliki kekuasaan, kewenangan atau karsma yang cukup untuk mempengaruhi orang lain. Jadi dalam hal ini kepemimpinan adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga mereka mau melakukan suatu tindakan yang diinginkannya. Demikian dengan budaya organisasi yang ada pada organisasi yang dipimpinnya pemimpin mempunyai kekuasaan untuk merubah maupun mengembangkan budaya organisasi yang ada dengan menggunakan kekuasaannya.

Budaya organisasi agar dapat terus berkembang dengan baik perlu adanya peran pimpinan, adapun peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi anatar lain:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki suatu organisasi
2. Menciptakan jatidiri anggota organisasi
3. Menciptakan keterikatan emosional anatar organisasi dengan rekan kerja yang terlibat didalamnya
4. Membantu menciptakan stabilitas sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dari keseharian.
5. Bertanggungjawab atas sikap dan perilaku anggota organisasi yang ada didalamnya
6. Mengutamakan iklim interaksi di dalam organisasi.
7. Sebagai mediator setiap anggota organisasi
8. Mengatur administrasi tata usaha lembaga pendidikan
9. Menciptakan hubungan yang harmonis dengan lingkungan sosial kemasyarakatan sekitar lembaga pendidikan
10. Menumbuhkan sifat kepemimpinan dalam diri setiap individu dalam organisasi
11. Membudayakan mutu dalam segala hal
12. Mengadakan kaderisasi dalam bidang ilmu yang diampu
13. Sebagai contoh teladan setiap anggota organisasi

### **3. Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Pempinan tertinggi di Fakultas adalah Dekan, maka sebagai seorang dekan agar kepemimpinannya dapat berjalan dengan efektif maka harus mempunyai strategi dalam pengembangan budaya organisasi yaitu dengan memberikan kebijakan yang sesuai dengan lingkungan kerjanya, memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berinspirasi dan berkarya dengan mmeberikan penghargaan yang seimbang dengan karyanya. Memberikan kebebasan bersuara dan memberiakn saran dan kritik kepada pimpinan. Memberikan tata letak kerja yang kondusif bagi lingkungan kerja dosen agar mudah dalam menyelesaikan tugasnya sebagai pendidik.

Dekan adalah pemegang kekuasaan teringgi dalam fakultas meskipun demikian dekan harus tetap berkoordinasi dengan teman sejawatnya dalam mengambil kebijakan. Sehingga budaya organisasi yang dinginkan baru dapat diterapkan. Dengan budaya organisasi yang kondusif dan Islami. Dan memberikan berbagai besiswa pasca sarjana bag para dosen FKIP UHAMKA, memberikan pembinaan kepada pendidik baik berupa pelatihan dan pendidikan, pengabdian masyarakat, maupun seminar yang harus diikuti oleh pendidik.

Dalam perkembangan modern, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggungjawab sebagai pemimpin di dalam organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan untuk

memberikan strategi-strategi agar tercipta pendidik yang profesional. Karena keweangan itu adalah milik pemimpin. Agar organisasi itu dapat bertahan (*survive*) maka pemimpin harus merancang strategi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Agar budaya organisasi dapat bertahan maka budaya organisasi tersebut perlu diwariskan kepada generasi berikutnya. Budaya diwariskan melalui beberapa strategi yaitu:

1. Strategi pelestarian nilai organisasi. Strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya, melalui alat-alat seperti:
  - a. Sejarah organisasi
  - b. Biografi pendiri, pemilik, hibrida dan tokoh-tokoh organisasi
  - c. Rumusan visi-misi organisasi
  - d. Membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi
  - e. Membangun dan memasyarakatkan simbol, ritus, saga dan ceredo organisasi
  - f. Mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi
2. Strategi kaderisasi, yaitu menyelenggarakan kaderisasi sumber daya manusia pengembangan nilai diatas, di setiap level dan fungsi organisasi menjadikan sumber daya manusia yang unggul.

3. Strategi pendidikan (pembentukan pribadi), pengajaran (pendidikan formal), pelatihan (pembentukan *job*) dan pengembangan (penyiapan masa depan sumber daya manusia).
4. Strategi belajar berbudaya, yaitu program pemberian kesempatan kepada warga organisasi untuk mempelajari dan mempraktekan nilai dan budaya organisasi.
5. Strategi suksesi dan pembatasan jabatan, berapa kali seseorang boleh menjabat dan dalam kurun waktu berapa lama.
6. Strategi WT, yaitu Warisan (W) dan Tabungan (T). supaya bisa menabung, seseorang harus hidup hemat dan sederhana. Sikap ini mendorong masyarakat untuk mengurangi beban dan melestarikan sumber daya alam, baik berkaitan dengan ulah manusia maupun dampak teknologi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mengungkapkan. Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengungkapkan:

1. Budaya organisasi yang terdapat pada FKIP UHAMKA
2. Peran Pimpinan dalam pengembangan Budaya organisasi FKIP UHAMKA
3. Strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kampus Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, yang beralamat di Jl. Tanah Merdeka, Kp. Rambutan, Ciracas, Ps. Rebo, Jakarta Timur. Peneliti memilih FKIP UHAMKA karena banyak hal yang dapat diteliti terutama tentang gejala sosial yang terjadi antara lain perubahan nama dari IKIP Muhammadiyah menjadi UHAMKA, Pergantian pimpinan, perkembangan IPTEK yang berbasis ICT (*information and Communication Technology*), Kebijakan Pemerintah, Minat Masyarakat melanjutkan ke Perguruan tinggi. Perubahan tersebut terkait dengan budaya organisasi sehingga FKIP UHAMKA dapat menjaga eksistensinya

## 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama 6 bulan. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Waktu Kegiatan Penelitian 2010**

No	Jenis Kegiatan	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
1	Diskusi Siklus Penyusunan Tesis										
2	Mendiskusikan Masalah dan judul										
3	Penyusunan Proposal (BAB I, II, III)										
4	Seminar Proposal										
5	Memasuki lapangan, grand tour dan minitour question										
6	Rekapitulasi Penelitian										
7	Tahap Selection, struktural										

	question										
8	Penyelesaian (BAB IV, V)										
9	Uji keabsahan data										
10	Membuat draft laporan penelitian										
11	Penyempurnaan laporan										
12	Sidang Tesis										

### C. Metode Penelitian

Untuk mengetahui budaya organisasi dengan unsur-unsur pokok yang harus ditemukan sesuai dengan butir-butir pertanyaan/rumusan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian maka digunakan metode penelitian Kualitatif. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode penelitian yaitu metode survey. Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan (*treatment*) dalam pengumpulan data, dengan menggunakan wawancara terstruktur, dokumentasi.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, hal. 6

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik atau metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang diterapkan. Teknik yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.<sup>58</sup> Melalui observasi peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi atau pengamatan merupakan kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut dan kulit.<sup>59</sup> Oleh karena itu observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya.

Jenis observasi yang peneliti pilih adalah observasi partisipasif. Peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang ada di FKIP UHAMKA atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh

---

<sup>58</sup> Sugiyono. *Ibid.*, hal. 226

<sup>59</sup> Burhan Bungin. 2010. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, hal. 115

sumber data. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

Setelah melakukan observasi awal di FKIP UHAMKA peneliti melakukan pengamatan secara langsung. Peneliti juga ikut serta dalam kegiatan yang ada pada FKIP UHAMKA seperti rapat pimpinan, acara pelatihan, seminar, worksop, kegiatan perkuliahan dan kegiatan lainnya yang ada di FKIP UHAMKA.

## 2. Wawancara

Esterberg mendefinisikan interview sebagai berikut: *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic.”*<sup>60</sup> Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Susan Stainback mengemukakan bahwa : *“interviewing provide the researcer a means to gain a deeper understanding of the participant interpret a situation or phenomenon than can be gained through observation alon”*.<sup>61</sup> Jadi wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam

---

<sup>60</sup> Sugiyono dalam Esterberg. Ibid., hal. 231

<sup>61</sup> Sugiyono Susan Stainback. Ibid., hal. 232

tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai para pimpinan FKIP UHAMKA, karena dari setiap pimpinan tersebut telah mewakili dari berbagai bidang yang ada di FKIP UHAMKA sehingga dapat terlihat bagaimana budaya organisasi FKIP UHAMKA. Dekan FKIP UHAMKA membawahi dan bertanggung jawab atas kefakultasannya, wakil dekan I bertanggung jawab atas bidang akademik, dan dosen, wakil dekan II bertanggung jawab dalam bidang Keuangan, sarana prasarana dan karyawan, wakil dekan III bertanggung jawab dengan bidang kemahasiswaan, wakil dekan IV bertanggung jawab terhadap bidang AIKA (Al-Islam dan Kemuhadiyah).

Wawancara dilakukan selama penelitian yang dilakukan di ruang kerja pimpinan, atau sela-sela percakapan dengan obrolan santai di ruang tunggu tamu ruang dekanat kampus B FKIP UHAMKA. Setiap hasil wawancara yang dilakukan dicatat.

### **3. Dokumentasi**

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara, akan lebih kredibel dapat dipercaya kalau di dukung oleh bukti autentik seperti dokumen-dokumen. Tetapi perlu dicermati bahwa tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi. Sebagai contoh banyak foto yang tidak

mencerminkan keadaan aslinya, karena foto dibuat untuk kepentingan tertentu. Demikian juga autobiografi yang ditulis untuk dirinya sendiri, sering subyektif.

Dokumen tersebut peneliti dapatkan dari berbagai sumber yang terpercaya yaitu KTU yang menyimpan berbagai arsip-arsip penting FKIP UHAMKA mulai dari SK tentang perubahan IKIP Muhamadiyah menjadi FKIP UHAMKA, Renstra FKIP UAHMKA, Prosedur umum FKIP UHAMKA, tata cara pencalonan dekan Sampai pada rencana kerja tahunan FKIP UHAMKA dan foto-foto yang menunjang penelitian.

#### **E. Langkah-langkah Pengolahan dan Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Dengan pengamatan yang terus menerus tersebut mengakibatkan variasi data tinggi sekali. Data yang diperoleh pada umumnya adalah kualitatif sehingga teknik analisis data yang digunakan belum ada pola yang jelas. Oleh karena itu sering kesulitan dalam melakukan analisis.

Dapat dikemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang paling penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Sugiyono. *Ibid.*, hal. 244

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicari data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul, bila data yang dikumpulkan dengan teknik triangulasi ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.

Analisa data dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai proses mencari dan mengatur secara sistematis catatan-catatan hasil wawancara, hasil observasi dan bahan-bahan lainnya yang dihimpun. Proses tersebut dapat menafirkan dan menangkap maknanya serta memungkinkan bagi peneliti untuk melaporkan apa yang telah ditemukan kepada pihak lain.

Analisis pertama yang dilakukan adalah berusaha menemukan elemen atau unsur-unsur budaya organisasi yang ada. Elemen yang ditemukan beragam sekali, seperti nilai-nilai, asumsi dasar yang diyakini, kepemimpinan yang diterapkan, pedoman berorganisasi, pola interaksi yang terjadi, artefak pendukung, dan sebagainya. Dari elemen yang sudah ditemukan tersebut, kemudian dikategorikan menjadi beberapa tipe, untuk dipilih fokus penelitiannya. Kemudian dilakukan observasi, wawancara dan studi dokumentasi sehingga diperoleh fokus yang mendasar. Artinya tidak sekedar cerita atau ucapan saja tetapi ada bukti realnya. Dari fokus, kemudian diidentifikasi secara spesifik atas perbedaan yang

ada. Setiap hasil wawancara diidentifikasi, kemudian tahap akhir baru diverifikasi atau disimpulkan berdasarkan data-data yang telah ditemukan.

Pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam mengeksplorasi esensi dan makna sebagai kebenaran yang terkandung dalam data hasil penelitian yaitu deskriptif naratif. Teknik ini menurut Miles dan Huberman diterapkan melalui tiga alur, yaitu:

### **1. Reduksi data**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Karen begitu banyak hal yang terjadi dan ada di FKIP HAMKA aka peneliti membuat mereduksi data atau merangkum data memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang dieduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan.

Reduksi data ini peneliti lakukan dengan mereduksi catatan lapangan yang kompleks, rumit dan terlalu panjang lebar karena semua dicatat secara detail dan belum memiliki makna. Dari catatan lapangan itu peneliti merangkum, mengambil data yang pokok dan penting, membuat kategorisasi. Menjadi catatan yang memiliki makna bagi penelitian yang di FKIP UHAMKA mengenai Budaya Organisasi FKIP UHAMKA.

## 2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kuantitatif dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, pie, chart, pictogram dan sejenisnya. Sehingga dengan penyajian tersebut data akan terpolakan dan mudah difahami.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat dengan teks yang naratif.

**Tabel 3.2**  
**Data yang dijangkau tentang Budaya Organisasi**

<b>Budaya Organisasi</b>	
<b>Kategori Karakteristik</b>	<b>Data yang Dijangkau</b>
Inovasi	1. Kefakutasaan 2. Bidang Akademik dan Dosen 3. Bidang Keuangan, Sarana dan Prasarana dan Karyawan 4. Bidang Kemahasiswaan 5. Bidang AIKA (Al Islam dan Kemuhammadiyah)
Perhatian Terhadap Detail	
Orientasi Hasil	
Orientasi Orang	
Orientasi TIM	
Keagresifan	
Kemantapan	

Dari tabel di atas maka dapat dilihat informasi yang ingin peneliti jaring dan dapati dalam penelitian ini terkait dengan budaya organisasi FKIP UHAMKA, peneliti mengkaji berdasarkan karakteristik budaya organisasi menurut teori Stephen P. Robbins, yang mengutarakan karakteristik budaya

organisasi menjadi 7 bagian, yaitu Inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi TIM, keagresifan dan Kemantapan. Dari 7 karakteristik tersebut dikupas dan dijaring informasinya mengenai kefakultasan di FKIP UHMKA, bidang akademik, bidang keuangan, sarana dan prasarana, karyawan FKIP UHAMKA, mahasiswa FKIP UHAMKA dan bidang yang terkait dengan ciri khas Muhammadiyah yaitu AIKA (Al-Islam dan Kemuhammadiyah) baik penistribusian mata kuliahnya, dosen dan kegiatan yang melibatkan mahasiswa.

### **3. Penarikan kesimpulan/verifikasi.<sup>63</sup>**

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan data penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan

---

<sup>63</sup> Djam'an Satori. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, hal. 221

rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

## **F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi Uji credibility (validitas interbal), transferbility (validitas eksternal), dependability (reliabilitas), dan confirmability (objektivitas).

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan uji kredibilitas. Data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, membercheck dan analisis kasus negatif.<sup>64</sup>

### **a. Perpanjangan Pengamatan**

Perpanjangan pengamatan akan dapat meningkatkan kepercayaan/readibilitas data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk *rapport*, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan.

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian ini, peneliti memfokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh dari FKIP UHAMKA, kemudian dicek kembali ke

---

<sup>64</sup> Sugiyono. Ibid. hal, 270

lapangan data sudah benar berarti kreadibel, maka waktu perpanjangan pengamatan dapat diakhiri.

**b. Meningkatkan Ketekunan**

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Peneliti dengan cara meningkatkan maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Meningkatkan ketekunan itu ibarat kita mengecek soal-soal, atau makalah yang telah dikerjakan ada yang salah atau tidak. Dengan meningkatkan ketekunan itu maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak, maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diteliti.

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku yang terkait dengan budaya organisasi maupun hasil penelitian dan dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti seperti berbagai arsip dan berkas-berkas yang ada di FKIP UHAMKA yang terkait dengan budaya organisasi FKIP UHAMKA. Dengan membaca ini maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/dapat dipercaya atau tidak.

### c. Triangulasi

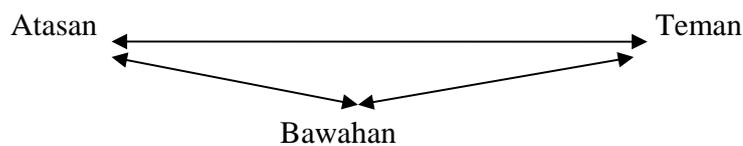
Teknik triangulasi lebih mengutamakan efektivitas proses dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik. Seperti yang diungkapkan Burhan Bungin teknis triangulasi sebagai berikut:<sup>65</sup>

1. Umpamanya peneliti menggunakan wawancara mendalam dan bervasi partisipasi untuk pengumpulan data. Pastikan apakah setiap hari telah terhimpun catatan harian wawancara dengan informan serta catatan harian observasi.
2. Setelah itu dilakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan harian itu untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antar catatan harian wawancara dan catatan harian observasi. Apabila ternyata antara catatan harian kedua metode ada yang tidak relevan, maka peneliti harus mengonfirmasi informasi tersebut kepada informan.
3. Hasil konfirmasi itu perlu di uji lagi dengan informasi sebelumnya karena bisa jadi hasil konfirmasi itu bertentangan dengan informasi-informasi yang telah di himpun sebelumnya dari informan atau dari sumber-sumber lain.

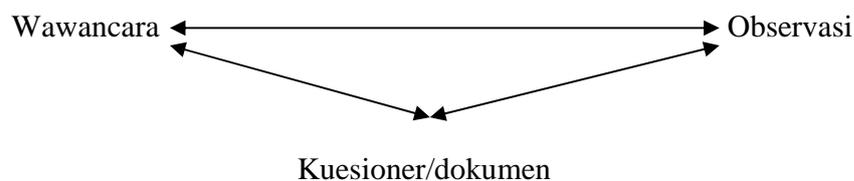
---

<sup>65</sup> Burhan Bungin. 2010. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. hal. 203

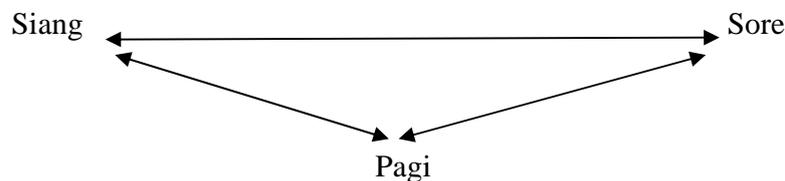
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>66</sup>



**Gambar 3.1 Triangulasi sumber data**



**Gambar 3.2 Triangulasi teknik pengumpulan data**



**Gambar 3.3. Triangulasi waktu pengumpulan data**

#### a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data ketiga sumber yaitu atasan, bawahan dan teman sejawat. Data yang telah dianalisis oleh peneliti dari tiga sumber tersebut sehingga menghasilkan

<sup>66</sup> Sugino. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. hal. 273

suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut.

**b) Triangulasi Teknik Pengumpulan Data**

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

**c) Triangulasi Waktu Pengumpulan Data**

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang terekumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

**d. Analisis Kasus Negatif**

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Data yang berbeda tidak peneliti temukan dalam penelitian ini.

**e. Menggunakan Bahan Referensi**

Bahan referensi adalah adanya dukungan untuk membuktikan data yang telah ditemuka oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto.

**f. Mengadakan Membercheck**

*Membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai pebafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaanya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan apa yang diberikan oleh pemberi data.

Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan penelitian sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Data telah dikonfirmasi kembali oleh peneliti kepada orang-orang yang mendukung dalam penelitian ini.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Latar Penelitian**

##### **1. Sejarah FKIP UHAMKA**

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (selanjutnya disebut UHAMKA) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta milik Persyarikatan Muhammadiyah yang berkedudukan di Jakarta. Sebagai salah satu amal usaha Muhammadiyah, UHAMKA adalah perguruan tinggi berakidah Islam yang bersumber pada Al-Quran dan As-Sunah serta berasaskan Pancasila dan UUD 1945 yang melaksanakan tugas caturdharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah, yaitu menyelenggarakan pembiasaan ketakwaan dan keimanan kepada Allah SWT., pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat menurut tuntutan Islam.

UHAMKA adalah perubahan bentuk dari Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Muhammadiyah Jakarta dengan nama awal Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG). PTPG ini diresmikan pada tanggal 25 Rabiul Awal 1377 H/18 November 1957 M, dengan para pendiri di antaranya adalah Arso Sosoatmojo (ketua) dan HS Prodjokusumo (sekretaris). Sejalan dengan kebijakan pemerintah, pada tahun 1958 PTPG berubah menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang mengunduk kepada Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ).

Para pengelola IKIP-MJ melihat bahwa IKIP Muhammadiyah Jakarta perlu ditingkatkan terus peranannya untuk turut serta menyediakan SDM yang panduan UHAMKA berkualitas, baik di bidang pendidikan maupun non-pendidikan, maka upaya yang ditempuh adalah mengkonversikan IKIP Muhammadiyah Jakarta menjadi Universitas. Untuk itu dibentuk tim konversi Universitas, yang diketuai oleh Prof. Dr. H. Sudarno Sinduwiryo, M.Ed. setelah melalui berbagai proses, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui dirjen DIKTI Depdikbud memutuskan dan menetapkan perubahan bentuk IKIP-MJ menjadi Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA dengan keputusan Dirjen Dikti Depdikbud No. 138/DIKTI/Kep/1997, tanggal 30 Mei 1997.

Penyerahan Keputusan Dirjen Dikti tersebut dilakukan oleh Koordinator Kopertis Wilayah III pada tanggal 9 Juni 1997. Selanjutnya diumumkan secara terbuka oleh Ketua PP Muhammadiyah, Dr. H. M. Amin Rais, MA. Pada acara wisuda sarjana dan lulusan program diploma IKIP-MJ dan Persmian Univesitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA pada tanggal 11 Juni 1997, di Balai Sidang Jakarta (Jakarta Hilton Convention Centre) sekaligus mengukuhkan Rektor IKIP Muhammadiyah Jakarta, Drs. H. Qomari Anwar, MA. Menjadi Rektor Universitas Muhamamdiyah Prof. DR. HAMKA yang pertama.

Ihwal perguruan Prof. DR. Haji Abdul Malik Karim Amrullah (lebih populer dan familiar disapa HAMKA) sebagai nama perguruan tinggi ini

berdasarkan pada persetujuan pihak keluarga besar Buya HAMKA dengan Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang ditandatangani melalui nota kesepahaman secara tertulis. Nama Prof. DR. HAMKA dipilih karena tokoh ini memiliki spirit yang luar biasa dalam belajar mandiri, (*otodidak*), tuntas, dan berlangsung sepanjang hayat. Prof. DR. HAMKA merupakan sosok multi dimensi dalam beragam kepakaran, yaitu ulama yang intelektual intelektual yang ulama, seorang sastrawan yang piawai dan unik, sekaligus seorang wartawan dan mubaligh Muhammadiyah yang ulung.

Di samping melaksanakan kegiatan utama, yaitu caturdharma Perguruan Tinggi, IKIP Muhammadiyah Jakarta sejak tahun 1986 juga melakukan keguatan untuk mempromosikan pendidikan perdamaian. Hal tersebut dilakukan IKIP Muhammadiyah Jakarta dalam rangka meningkatkan pemahaman dan penghayatan serta pengamalan gagasan-gagasan perdamaian, termasuk yang bersumber dari ajaran agama. Kegiatan seperti tersebut di atas dinilai oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) sebagai sumbangan yang signifikan dalam menyebarluaskan gagasan perdamaian dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, IKIP Muhammadiyah Jakarta menerima Peace Messenger Certificate dari PBB yang diterima oleh Dr. H. Agustiar, M.A., Rektor IKIP Muhammadiyah Jakarta, pada tanggal 20 September 1988 di New York, Amerika Serikat. Suatu penghargaan yang diberikan oleh PBB pada organisasi non pemerintah atas prakarsa dan

kegiatannya yang memberikan sumbangan signifikan dengan misi PBB dalam menciptakan dunia aman, damai dan sejahtera.

Sampai tahun akademik 1996/1997 IKIP Muhammadiyah Jakarta yang memiliki 4 fakultas dan 17 program studi telah mengembangkan diri menjadi salah satu lembaga pendidikan tinggi yang terkemuka dan telah berbuat banyak dalam memberikan kontribusi tenaga kependidikan pada pembangunan bangsa. Meskipun demikian sejalan dengan perkembangan zaman serta kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi, IKIP Muhammadiyah Jakarta perlu melakukan upaya pengembangan yang tidak hanya terbatas dengan tuntutan dan kebutuhan pembangunan pada saat ini dan masa mendatang.

## **2. Peningkatan dan Pengembangan FKIP UHAMKA**

FKIP UHAMKA senantiasa mencoba untuk meningkatkan diri dalam rangka menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan penyediaan tenaga kerja bidang pendidikan dan kependidikan. Pembaharuan teknologi pendidikan menjadi salah satu program utama FKIP UHAMKA bagi tersedianya tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang profesional, sebagai bukti nyata kesungguhannya. Untuk itu, berbagai upaya dilakukan terus menerus secara bertahap dan berencana sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas tenaga pengajar (dosen) dengan cara memberi kesempatan untuk mengikuti studi ke jenjang S2 dan S3 di perguruan tinggi terkemuka dalam dan luar negeri.

- 2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas koleksi buku-buku perpustakaan sebagai salah satu sumber belajar, berikut teknologi perpustakaan.
- 3) Meningkatkan kuantitas kegiatan ilmiah, serta penyebarannya melalui majalah ilmiah dan pengabdian pada masyarakat.
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan perkuliahan dalam menunjang pengembangan profesional out come FKIP UHAMKA di masyarakat.
- 5) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi, baik administrasi umum, administrasi akademik, administrasi keuangan, maupun administrasi perencanaan dan sistem informasi secara terpadu, dalam menunjanga efektivitas dan efesiensi.
- 6) Meningkatkan kualitas silaturahmi dengan para alumni FKIP UHAMKA, dalam rangka membangun jaringan kominukasi yang lebih mantap, kaitannya dengan pengembangan FKIP UHAMKA di masa yang akan datang.

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian di dalam perumusan Rencana Strategis adalah kondisi internal institusi sendiri, baik dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahan maupun langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan. Oleh karena itu, FKIP UHAMKA perlu mengidentifikasi secara lebih cermat dan jujur kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan tersebut serta dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalisasikan kekuatan dan meminimalisasikan kelemahan tersebut.

Di antara kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh FKIP UHAMKA saat ini adalah:

- 1) Mempunyai program studi sebanyak 12 yang merupakan program studi yang favorit artinya banyak pemintanya.
- 2) Lokasi kampus yang cukup strategis dan memiliki peluang pengembangan ke depan.
- 3) Memiliki kesadaran untuk mengantisipasi perkembangan dan perubahan ke depan.
- 4) Secara bertahap bersedia melangkah menuju profesionalisme melalui bentuk-bentuk evaluasi diri.
- 5) Memiliki pengalaman dalam mengelola sumberdaya secara mandiri karena sudah lebih dari 50 tahun mengelola LPTK (terhitung sejak IKIP Muhammadiyah Jakarta)

Sementara di antara kelemahan-kelemahannya adalah:

- 1) Pengembangan kampus belum terpadu menyebabkan biaya tinggi dalam pengelolaan.
- 2) Perhitungan terhadap berbagai perkembangan masa depan belum didasarkan atas informasi atau data-data yang konkret dan akurat.
- 3) Aspek-aspek kinerja baik yang terkait dengan proses pembelajaran (dosen, kurikulum, metode, output, dll.) dan yang terkait dengan manajemen (SDI, finansial, sarana-prasarana) masih memerlukan banyak perhatian.

- 4) Kualitas SDI secara individual masih dalam tingkat sedang.
- 5) Belum banyak memanfaatkan sumber-sumber lain diluar dana yang diperoleh dari mahasiswa, melalui berbagai jaringan kerjasama (*networking*).

Berkaitan dengan permasalahan-permasalahan tersebut maka eksistensi dan keberlanjutan FKIP UHAMKA tergantung pada kemampuan-kemampuan sebagai berikut. **Pertama**, kemampuan untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa secara terus menerus sehingga memiliki daya saing yang tinggi, baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. **Kedua**, kemampuan untuk mengembangkan berbagai ragam perusahaan-perusahaan akademis (*academic enterprises*) secara berkelanjutan.

Dalam hal ini, FKIP UHAMKA sebagai pengelola ilmu harus mampu menghasilkan berbagai output keilmuan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut maka paradigma pengelolaan FKIP UHAMKA perlu bergeser dari pengelolaan yang berorientasi pada persediaan (*supply driven*). Ketiga, kemampuan membangun manajemen perguruan tinggi yang efisien, efektif, akuntabel, dan transparan dalam rangka membangun FKIP UHAMKA . Keempat, kemampuan untuk membangun kultur tajdid (pembaharuan) secara terus menerus dalam rangka kultur akademik yang kokoh. Kelima, kemampuan meningkatkan eksistensi civitas akademika secara berkelanjutan. Keenam, kemampuan meningkatkan modal sumberdaya insani secara berkelanjutan. Dan ketujuh, kemampuan FKIP

UHAMKA untuk membangun jaringan dengan berbagai intitusi baik untuk kepentingan-kepentingan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat maupun untuk kepentingan penggalan dana (*fund-raising*). Upaya-upaya tersebut perlu dilakukan secara simultan, karena kemampuan-kemampuan tersebut pada dasarnya saling terkait dan merupakan kesatuan yang utuh.

### **3. Filosofi FKIP UHAMKA**

Sebagai bagian dari amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, FKIP UHAMKA bertekad menjadikan "Wacana Keilmuan dan Keislaman" sebagai filosofi penyelenggaraan dan pengembangan institusi pendidikan tinggi dengan berusaha mengintegrasikan antara nilai-nilai keilmuan keislaman sehingga mampu menumbuhkan kepribadian yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. Acuan utamanya adalah pada tujuan Muhammadiyah sebagai gerakan dakwah dengan perspespektif Amar Ma'ruf Nahi Munkar dan Tajdid.

### **4. Visi, Misi dan Tujuan FKIP UHAMKA**

Perguruan tinggi pada hakekatnya merupakan lembaga yang berfungsi untuk melestarikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menggali ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Selain itu perguruan tinggi juga berfungsi mengembangkan kualitas sumberdaya manusia dan menghasilkan jasa-jasa. Dalam era globalisasi, informasi, dan interpedensi sebagaimana yang telah, sedang, dan akan berlangsung, peran perguruan tinggi menjadi semakin

penting. Dalam era tersebut keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditentukan oleh kekayaan sumberdaya alam yang dimilikinya, tetapi lebih ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia, penguasaan informasi, serta penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Sekaitan dengan persoalan di atas, eksistensi FKIP UHAMKA ke depan ditentukan oleh kemampuannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, FKIP UHAMKA - perlu secara terus-menerus mempertinggi daya saing dan daya juang guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan berdasarkan landasan filosofi dan pemikiran di atas FKIP UHAMKA merumuskan visi, misi dan tujuan penyelenggaraan dan pengembangan sebagai berikut.

**a. Visi**

Mewujudkan manusia yang memiliki keunggulan intelektual, emosional, dan spiritual bidang ilmu pendidikan dan teknologi pengajaran.

**b. Misi**

- 1) Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kaitannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, dan teknologi pengajaran.
- 2) Mengembangkan inovasi metode pendidikan dan pengajaran dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 3) Mengembangkan nilai profesionalisme keguruan dalam mewujudkan I

- 4) Mendorong Program Studi untuk mengembangkan keunggulannya sesuai dengan disiplin ilmu berbasis teknologi informatika
- 5) Menjadikan FKIP UHAMKA sebagai pusat gerakan dakwah jamaah dalam rangka pemberdayaan umat.

**c. Tujuan :**

- 1) Menyiapkan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang kompeten di bidangnya.
- 2) Menyiapkan tenaga Keguruan dan Kependidikan yang mempunyai kepribadian dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral.
- 3) Menyiapkan lulusan yang mempunyai kreativitas untuk mengembangkan keunggulan yang sesuai dengan disiplin ilmu berdasarkan ICT (*Information Communication, Technology*)

Tujuan FKIP UHAMKA tersebut dengan atas merupakan usaha tugas dan fungsi sebagaimana tertulis dalam BAB I , Pasal 29 Statuta UHAMKA Tahun 2006. Bunyi lengkapnya tugas dan fungsi fakulta tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Fakultas adalah pelaksana akademik di bidang pendidikan yang mengkoordinasikan dan/atau melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam satu atau seperangkat bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.

- b) Fakultas mempunyai tugas melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, seni serta keahlian lainnya.
- c) Untuk melaksanakan tugasnya, fakultas berfungsi sebagai lembaga yang:
  - (1) Melaksanakan kegiatan pembinaan AL Islam/Keuhammadiyah untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT.
  - (2) Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan dan pengajaran dalam bidang ilmu, teknologi, seni atau keterampilan lain.
  - (3) Melaksanakan penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni atau keterampilan lain.
  - (4) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat
  - (5) Melaksanakan urusan usaha fakultas.

Pokok-pokok pikiran tentang visi, misi dan tujuan di atas dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Mewujudkan manusia yang memiliki keunggulan.

Konsep ini merupakan cita-cita lembaga sebagai pusat unggulan sekaligus keberadaan dan produk yang dihasilkan FKIP UHAMKA - diakui, dibutuhkan dan dijadikan sebagai alternatif utama oleh masyarakat, baik tingkat lokal, nasional, regional, maupun internasional

- 2) Pengembangan IPTEK berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan. Pengertian pengembangan IPTEK

berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan adalah upaya FKIP UHAMKA - untuk mengembangkan IPTEK didasarkan atas tauhid (kesadaran tentang kesatuan antara pengetahuan dan nilai), 'ilm (rasional-transendental, objektif, kritis, inovatif, kreatif, terbuka), amanah (kejujuran), berorientasi pada 'adl (kesejahteraan manusia), khalifah (ketinggian kodrat dan martabat manusia), istishlah (kesejahteraan alam semesta) dalam rangka 'ibadah (pengabdian manusia pada Tuhan).

- 3) Pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan

Pengertian pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan adalah upaya FKIP UHAMKA - untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang berakhlaq karimah (berbudi pekerti luhur), hanan (peka dan peduli terhadap lingkungan), jihad (berdedikasi dan berdaya-juang tinggi), istiqomah (teguh dan tahan uji), dan ihsan (senantiasa mendahulukan kepentingan umum), yang peka terhadap kebutuhan masyarakat, inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah, antisipatif dan progresif terhadap tantangan masa depan.

## 5. Gambaran Umum

FKIP UHAMKA memiliki mahasiswa dan SDM yang paling banyak jika dibandingkan dengan fakultas-fakultas lain di lingkungan UHAMKA. Artinya, maju atau mundurnya UHAMKA sangat dipengaruhi oleh kinerja FKIP UHAMKA. Dengan demikian, wajar jika FKIP UHAMKA menjadi tumpuan banyak pihak di lingkungan UHAMKA. FKIP UHAMKA pada tahun akademik 2007/2008 terdiri dari 16 program studi yaitu adanya program D2 PGSD dan D2 PGTK, dan program akta IV namun kini sudah ada perampingan prodi sehingga untuk D2 memang sudah ditiadakan begitu juga dengan program akta IV yang sudah tidak boleh lagi oleh pemerintah di selenggarakan.

**Tabel 4.1.**  
**Program Studi di Lingkungan FKIP UHAMKA**  
**Tahun Akademik 209/2010**

No	Program Studi	Jenjang	Ijin	Status Akreditasi
1	Pend. Bahasa Inggris	S1	No: 60/SKT/1966 Tgl: 23 Juli 1966	B
2	Pend. Bahasa Indonesia	S1	No: 6/SKT/1966 Tgl: 20 Juli 1966	B
3	Pend. Bahasa Jepang	S1	No: 138/DIKTI/Kep/1997 Tgl: 20 Mei 1997	B
4	Pend. Ekonomi/Tata Niaga	S1	No: 09/SKT/1975 Tgl: 28 April 1975	B
5	Pend. Ekonomi/Adm. Perkantoran	S1	No: 09/SKT/1975 Tgl: 28 April 1975	B
6	Pend. Sejarah	S1	No: 09/SKT/1975 Tgl: 28 Aril 1975	A

7	Pend. Geografi	S1	No: 09/SKT/1975 Tgl: 28 April 1975	B
8	Pend. Matematika	S1	No: 138/DIKTTI/KEP/1997 Tgl: 20 Mei 1997	B
9	Pend. Biologi	S1	No: 138/DIKT/Kep/1997 Tgl: 2 Mei 1997	B
10	Pend. Fisika	S1	No: 202/DIKTI/Kep/1993 Tgl: 20 Mei 1997	B
11	Bimbingan dan Konseling	S1	No: 138/DIKTI/Kep/1997 Tgl: 20 Mei 1997	B
12	Pend. Guru Sekolah Dasar	S1	No. 3342/D/T/2006 Tgl: 1 September 1991	Ijin Diknas
13	Pend. Guru PADU	S1	No: 281/D/T/2007 Tgl: 20 September 1997	Ijin Diknas

Setiap program studi dipimpin oleh seseorang kaprodi dan ada beberapa program studi yang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh sekretaris program studi yaitu program studi Pendidikan Bahasa Inggris, Pendidikan Bahasa Indonesia, Pendidikan Guru Sekolah Dasar, dan Pendidikan Matematika.

**Tabel 4.2.**  
**Dosen Tetap**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pada Tahun 2010/2011
1	S1	15
2	S2	63
3	S3	12
<b>Jumlah</b>		<b>90</b>

**Tabel 4.3.**  
**Dosen Tidak Tetap**

<b>No</b>	<b>Jenjang Pendidikan</b>	<b>Jumlah Pada Tahun 2010/2011</b>
1	S1	83
2	S2	97
3	S3	17
<b>Jumlah</b>		<b>197</b>

Setiap tahunnya jumlah dosen yang berada pada FKIP UHAMKA dapat berubah-ubah mulai dari perpindahan dosen ke luar kota atau penambahan dosen yang ditugaskan dari kopertis wilayah III, begitu juga dengan jenjang pendidikannya dapat berubah seiring dengan dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, guna mencapai keprofesionalisasian dari seorang pendidik.

Ini merupakan salah satu strategi dan usaha pimpinan FKIP UHAMKA dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidik di FKIP UHAMKA dengan memberikan beasiswa studi lanjut baik di luar negeri maupun di dalam negeri. Baik di universitas negeri maupun universitas swasta yang kompeten dalam bidang studi yang memang harus diambil oleh dosen FKIP UHAMKA. Sehingga tiap tahunnya dapat berubah seiring dengan jumlah dosen yang telah menyelesaikan studinya.

Karyawan FKIP UHAMKA merupakan ujung tombak penggerak tata usaha yang ada di FKIP UHAMKA. karyawan FKIP UHAMKA berjumlah 29 orang yang terdiri dari karyawan tetap dengan SK Rektor dan Karyawan tidak tetap dengan SK Dekan FKIP UHAMKA. Guna pembenahan sistem kepegawaian UHAMKA maka akan ada pengangkatan bagi karyawan UHAMKA yang telah mengabdikan selama lebih dari 5 tahun dan belum mendapatkan SK karyawan tetap adapun data karyawan FKIP UHAMKA sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Karyawan Tetap**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pada Tahun 2010/2011
1	SD	3
2	SMP	1
3	SMA	6
4	S1	4
<b>Jumlah</b>		<b>14</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan tetap sebanyak 14 orang sedangkan sisanya sejumlah 15 adalah karyawan tidak tetap. Hal ini menunjukkan bahwa sangat lambat dalam proses pengangkatan karyawan karena tidak sesuai dengan jumlah kuota pekerjaan yang seharusnya dilakukan untuk karyawan FKIP UHAMKA. Meskipun terbaca

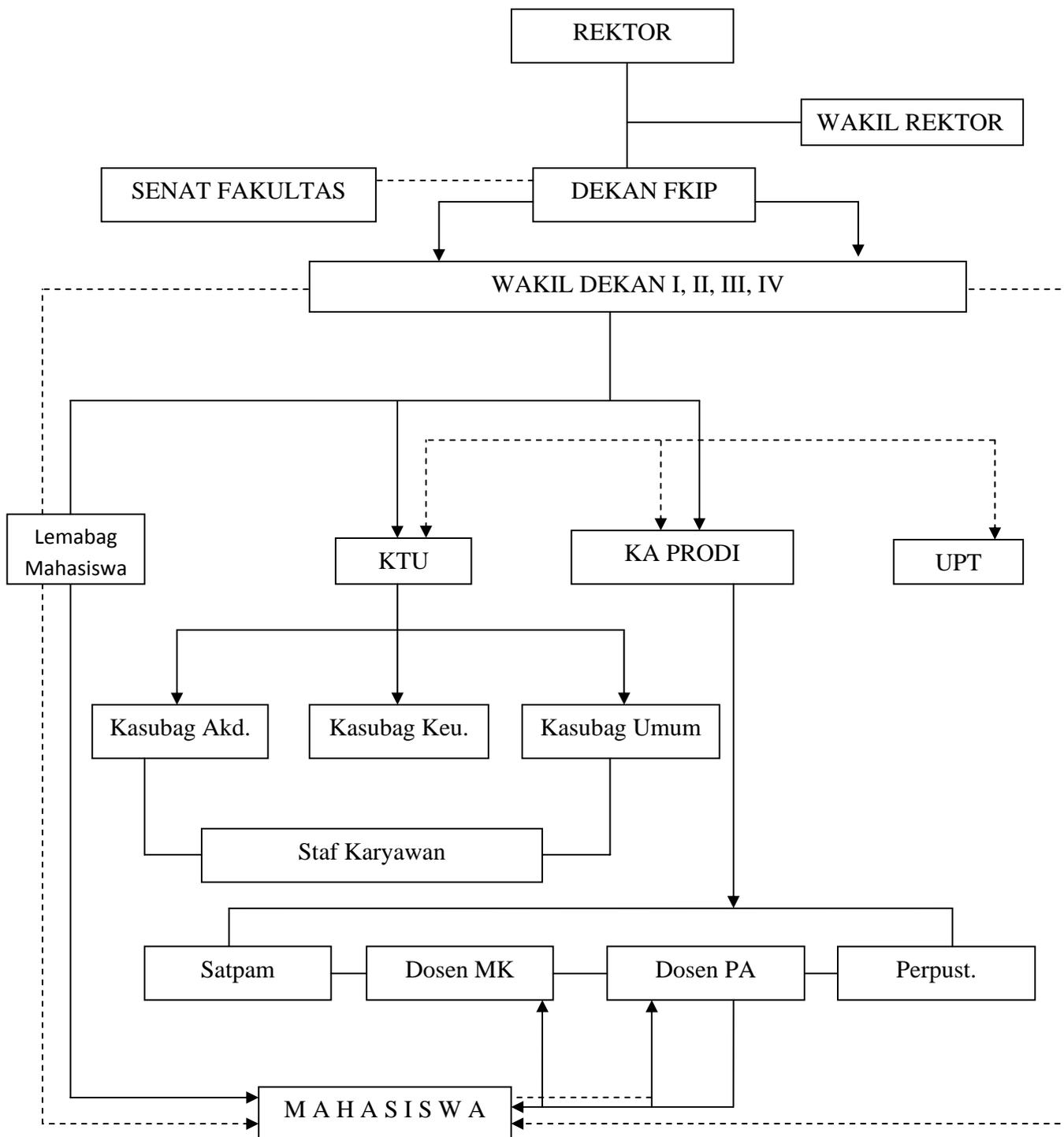
masih banyak karyawan FKIP UHAMKA yang pendidikannya dibawa rata-rata standar sebagai karyawan. Namun demikian pengalaman dalam pekerjaan dan dedikasinya yang begitu besar terhadap FKIP UHAMKA. dibawah ini terlihat tabel jumlah karya FKIP UHAMKA tidak tetap yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Karyawan Tidak Tetap**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pada Tahun 2010/2011
1	SD	1
2	SMP	-
3	SMA	10
4	S1	4
<b>Jumlah</b>		<b>15</b>

Berdasarkan tabel data terbaca bahwa jumlah karyawan FKIP UHAMKA tidak tetap sebanyak 15 orang dan pendidikan mayoritas adalah SMA. Sedangkan untuk S1 sebanyak 4 orang. Pihak pimpinan fakultas telah beberapa kali mengusulkan agar pengangkatan karyawan FKIP UHAMKA segera dilakukan ini berkaitan dengan kinerja dari karyawan tersebut namun dari pimpinan universitas belum ada tanggapan dan kebijakan yang dibuat bagi karyawan sehingga nasib para karyawan masih belum jelas. Padahal mereka telah mengadi selama lebih dari 3 tahun dan belum ada pengangkatan.

**6. Stuktur Organisasi FKIP UHAMKA**



## **B. Hasil Penelitian**

Sebelum peneliti membahas lebih lengkap mengenai peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi yang diteliti melalui studi kualitatif pada FKIP UHAMKA, maka peneliti terlebih dahulu mencantumkan hasil penelitian dilapangan yang mencangkup:

### **1. Budaya Organisasi FKIP UHAMKA**

#### **a. Inovasi**

FKIP UHAMKA merupakan fakultas terbesar diantara fakultas lain yang ada pada Univesitas Muhamamdiyah Prof. DR. HAMKA. Semenjak berdirinya IKIP Muhammadiyah Jakarta hingga berganti menjadi FKIP UHAMKA telah beberapa kali berganti kepemimpinannya. Kepemimpinan tertinggi dalam fakultas disebut dekan, dekan adalah orang yang berkuasa dan berwenang dan bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran fakultasnya.

Kepempinan FKIP UHAMKA jika dilihat dari tahun ketahun ada beberapa perubahan dalam peraturan dan tata laksana kepemimpinan, namun setiap pemimpin mempunyai cara masing-masing dalam memimpin. Peneliti melihat dan menelaah kepemimpinan pada masa Dekan Dr. H. Sukardi, M.Pd. perubahan yang dilakukan dari dekan sebelumnya adalah membiasakan bagi para civitas akademika FKIP UHAMKA mengadakan pengajian rutin, yang dilakukan setiap bulannya. Pengajian ini diperuntukan bagi para

karyawan, pengajian untuk karyawan ini merupakan kajian tentang Al-Qur'an dengan mendatangkan seorang ahli dalam bidangnya. Ahli yang diundang untuk mendampingi dan membimbing karyawan ini berasal dari dosen FKIP UHAMKA yang mengajar pada bidang AIKA yaitu dibawah tanggung jawab wakil dekan IV. Sedangkan pengajian yang diperuntukan bagi pimpinan adalah pengajian tentang materi-materi yang berkaitan dengan Al-Islam. Sama halnya dengan pengajian para karyawan dalam pengajian pimpinan ini mendatangkan ahli dalam bidangnya. Pengajian pimpinan ini berlangsung setiap bulan di minggu ke dua tepatnya pada hari rabu, sehingga untuk mereka para pejabat pimpinan fakultas yaitu para pimpinan dekanat FKIP UHAMKA, Kaprodi, KTU dan apar Kasubag, harus melungakan waktu di hari tersebut yang sudah terjadwal, sehingga pada hari tersebut bagi pimpinan yang mengajar tidak diperkenankan mengajara pada hari tersebut yang telah ditentukan.

Sarana untuk menyatukan dan memberikan hubungan yang erat antar pimpinan, karyawan dan civitas akadmeik FKIP UHMKA salah satunya dengan mengadakan pengajian rutin. Selain sering bertemu dalam kegiatan ruti beajar mengajar dan kegiatan lain maupun pertemuan resmi seperti rapat maka pengajian ini adalah salah satu sarana untuk media komunikasi bagi para cvitas akademika FKIP UHAMKA.

Sistem kegiatan belajar mengajar di FKIP UHAMKA sudah sangat mengikuti perkembangan zaman, dimana setiap dosen telah disiapkan sarana untuk mengajar seperti menggunakan kemajuan teknologi yaitu menggunakan LCD. Sehingga pembelajaran yang dilakukan sudah modern dan tidak membosankan bagi para mahasiswa. Apalagi di zaman seperti sekarang ini kemajuan dan kecanggihan ICT telah merambah kemana-mana, sehingga mahasiswa bosan jika metode mengajar bagi dosen masih menggunakan metode lama seperti metode ceramah. Mahasiswa sekarang ini lebih pintar dan mahir dalam penggunaan teknologi untuk itu para dosen tidak boleh tertinggal dengan kemajuan teknologi yang ada pada saat ini sehingga pembelajaran di kelas dapat menyenangkan bagi para mahasiswa FKIP UHAMKA.

Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar yang kondusif ini maka dekan FKIP UHAMKA melakukan pelatihan bagi para dosen agar dapat menggunakan peralatan menunjang kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Saran lainnya yang dapat menunjang kemajuan FKIP UHAMKA yaitu kemajuan teknologi tentang dunia internet yang tidak pernah ada habisnya tersedia adanya *wifi* yang dapat dengan mudah mengakses secara bebas bagi mahasiswa dan dosen. Sehingga mahasiswa dapat dengan mudah melakukan akses

internet untuk keperluan tugas kuliah yang diberikan oleh dosen dan dapat dengan cepat menerima perkembangan ilmu dari dunia maya.

Sistem keuangan FKIP dilakukn secara transparan oleh wakil dekan II FKIP UHAMKA. Dalam waktu dekat akan diberlakukan gaji para dosen dan karyawan FKIP UHAMKA langsung di transfer lewat Bank. FKIP UHAMKA bekerjasama dengan Bank Mandiri. Sehingga setiap dosen dan karyawan FKIP UHAMKA nantinya tidak perlu lagi repot-repot mangabil honor dan gaji di bagian keuangan FKIP UHAMKA dan tidak harus lagi mengantri mengambil gaji. Dengan sisitem pengganjian di Bank maka bagian keuangan juga terbantu dalam pekerjaannya karena bagian keuangan hanya menyetorkan uangnya yang sudah terhitung jumlah dan jam mengajar dosen dan kehadiran karyawan setiap tanggal 26 data sudah selesai direkapitulasi oleh bagian umum yang menangi absen baik absen kehadiran dosen dan absen kehadiran karyawan. Sehingga tepat tanggal 1 setiap bulannya gaji para civitas akademika FKIP UHAMKA dapat diambil. Pengambilan gaji di FKIP UHAMKA tidak pernah telat dibagian kepada dosen, karyawan dan civitas akademika FKIP UHAMKA yang tepat pada tanggal 1.

Hal yang akan diberlakukan mulai bualan Desember 2011 adalah absen dengan menggunakan sidik jari. Absen dengan sidik jari ini akan memberikan kevalidan data mengenai kehadiran karyawan

dan pimpinan FKIP UHAMKA. Dimana saat ini absen yang digunakan oleh para karyawan dan pimpinan FKIP UHAMKA menggunakan absen Amanao. Jika dilihat dalam penggunaannya absen Amanao ini bisa dikatakan datanya tidak valid karena, absen yang di gunakan ini dapat dititipkan oleh orang lain. Sehingga tidak terlihat jelas siapa yang mengabsen datang dan siapa yang mengabsen pulang. Hanya saja di dalam absen amano sudah di atur waktu kehadiran dan waktu pulang jika telat dengan waktu yang telah ditentukan maka pada kartu amano tersebut terlihat waktu yang tercetak berwarna merah. Namun sebaliknya jika datang dan pulang tepat pada waktunya maka absen amanno tersebut tidak akan berwarna merah tetapi berwarna hitam. Karena melihat adanya kecurangan yang terjadi terhadap absen amano tersebut maka dibuatlah absen dengan menggunakan sidik jari, sehingga tidak ada lagi absen yang dititipkan sehingga jelas siapa yang datang dan siapa yang pulang tepat pada waktunya tanpa menitipkan absen tersebut kepada orang lain.

Kepemimpinan FKIP UHAMKA pada saat ini memperketat keamanan dengan menggunakan alat bantu CCTV. Alat bantu elektronik ini dipasang di setiap sudut ruang seperti di dalam Masjid yang terdiri dari 2 CCTV, ruang sekretariat akademik, ruang keuangan, ruang dekanat, ruang kaprodi, halaman koridor loby depan menuju ruang pimpinan FKIP UHAMKA, Lab Microteaching, Aula, PJJ, dan

ruang dosen. Alat bantu CCTV ini digunakan untuk meningkatkan keamanan kampus FKIP UHAMKA. Karena beitu tingginya tingkat kehilangan yang ada di FKIP UHAMKA maka pimpinan mengambil keputusan menggunakan alat bantu CCTV yang dipantau melalui layar monitor dengan di bantu oleh tekhnisi kampus FKIP UHAMKA. Dengan adanya CCTV ini bukan berarti ruang gerak para karyawan dan pimpinan terbatas tetapi hal ini menghindari adanya tidak kejahatan yang dapat merugikan pribadi maupun merugikan fakultas. Sehingga setiap kegiatan yang dilakukan dapat terpantau dengan jelas oleh pimpinan.

Peraturan yang diterapkan bagi mahasiswa dalam kegiatan ujian semester yang baru ini dicoba untuk diterapkan adalah menggunakan seragam berwarna hitam putih, dimana setiap mahasiswa yang mengikuti ujian semesteran wajib mengenakan seragam hitam putih jika ini dilanggar maka mahasiswa tersebut tidak diperkenankan untuk mengikuti ujian. Memang peraturan ini masih pro dan kontra, karena anggapan mahasiswa bahwa pimpinan tidak ada sosialisasi terlebih dahulu dalam memberlakukan peraturan seragam hitam putih bagi mahasiswa FKIP UHAMKA di saat ujian akhir semester. Meskipun masih pro dan kontra peraturan ini akan tetap dijalankan dengan konsekuensi dilanggar oleh mahasiswa. Anggapan pimpinan tetap mempertahankan peraturan ini karena ingin

memberikan kedisiplinan bagi mahasiswa terutama dalam hal berpakaian, karena mahasiswa FKIP UHAMKA adalah para calon guru sehingga dibiasakan dalam berpakaian yang layak mencerminkan sebagai seorang guru. Selain berpakaian mahasiswa juga tidak diperkenankan untuk memakai sandal yang dianggap tidak sopan dan tidak formal dalam kegiatan perkuliahan.

Seragam hitam putih ini diberlakukan sejak 1 tahun yang lalu namun masih saja mahasiswa tidak terima dengan peraturan pimpinan. Karena ketidaksiapan mahasiswa maka ada tindakan mahasiswa yang tidak diharapkan oleh pimpinan mereka berdemonstrasi, meskipun masih bersifat wajar dan merupakan bentuk protes dari mahasiswa, karena peraturan yang dibuat oleh pimpinan tanpa ada sosialisasi terlebih dahulu kepada mahasiswa. Akhirnya pada saat awal tahun ajaran baru september lalu, pimpinan mengajak perwakilan mahasiswa untuk duduk bersama membicarakan tentang tata tertib bagi mahasiswa tersebut. Selain peraturan berpakaian juga ada larangan tidak diperkenankan untuk merokok di areal kampus. Ini mulai diberlakukan semenjak bulan juli awal tahun 2010.

Dalam bidang AIKA ada yang mulai dirintis dan sudah berjalan yaitu adanya Jurnal Tajdid, Jurnal ini diperuntukan bagi dosen AIKA khususnya dan umumnya bagi dosen mata kuliah umum yang ingin menulis mengenai bidang AIKA dan hasil tulisannya akan

diterbitkan dalam Jurnal enam bulanan tersebut dan dosen yang tulisannya diterbitkan maka akan mendapatkan kompensasi yang layak dan sesuai karena hasil tulisannya akan dipublikasikan. Terkait dengan bidang AIKA inovasi yang diciptakan dan merupakan program dari wakil dekan IV FKIP UHAMKA yaitu memberlakukan pengajian dengan membaca Al-qur'an pada saat jam pertama setiap mata kuliah berlangsung yang dilakukan setiap harinya dalam mata kuliah apapun yang dibimbing oleh dosen pengampu mata kuliah yang memang terjadwal di jam pertama. Ini berlaku bagi seluruh dosen dan mata kuliah yang terjadwal di jam pertama di setiap program studi yang ada di FKIP UHAMKA. Karena diberlakukannya perauran ini maka pembinaan terhadap dosen perlu ditingkatkan terutama dalam pengkajian Al-qur'an, karena jika dosennya tidak dapat mengaji dengan baik dan benar maka bagaimana bisa dosen tersebut memimpin dalam kegiatan penajian yang terjadwal di jam pertama setiap harinya.

Salah satu pembinaan bagi dosen yang belum lama ini terlaksana dalam program wakil dekan IV FKIP UHAMKA yaitu kegiatan Baitul Arqam bagi dosen muda FKIP UHAMKA. Hal ini dilakukan sebagai salah satu proses pengkaderan yang ada di FKIP UHAMKA. Para peserta yang ada di dalam kegiatan Baitul Arqam Dosen Muda FKIP UHAMKA meraka dosen-dosen muda dari

berbagai program studi di FKIP UHAMKA. Baitul Arqam dosen muda FKIP UHAMKA ini kegiatannya mencangkup pendalaman materi tentang Al-Islam dan Kemuhamamdiyahan serta cara membaca Al-qur'an dengan baik dan benar. Sehingga diharapkan para dosen muda tersebut jika dihadapkan pada mahasiswa dan masyarakat mengerti dan faham mengenai Al-Islam dan Kemuhamamdiyahan dan cara membaca Al-qur'an yang baik dan benar.

**b. Perhatian Terhadap Detail**

Sifat dasar manusia adalah berbuat salah dan tidak akan pernah mau belajar jika manusia telah mengetahuinya. Jadi kita tidak mengerti dan tidak tahu maka kita akan selalu terus berusaha dan belajar. Budaya organisasi yang ada pada FKIP UHAMKA terutama tentang sifat dasar manusia yang selalu saja ada pada setiap diri seseorang jika tidak pernah menghargai waktu. Budaya yang harus diperbaiki adalah budaya organisasi yang tidak disiplin waktu dan tidak disiplin peraturan. Setiap karyawan dan dosen yang ada pada FKIP UHAMKA mampu cermat dan cepat tanggap dalam setiap hal dan kegiatan yang ada pada FKIP UHAMKA. Dan dapat mengnalisasi dengan baik di setiap kegiatan yang ada pada FKIP UHAMKA.

Misalnya saja jika akan rapat dalam undangan tertera waktu rapat pukul 09.00 WIB maka rapat akan baru mulai pukul 10.00 ini sering sekali terjadi malah hampir setiap akan rapat selalu tidak *on*

*time* sehingga otomatis berakhirnya rapatpun akan mundur sesuai tidak sesuai dengan yang sudah dijadwalkan. Budaya organisasi ini memang harus diperbaiki mulai dari diri sendiri dan mulai dari hal yang kecil dan mulai saat ini. Memang budaya ini sudah mengakar pada bangsa kita. Sayangnya hal ini sudah menjadi tradisi dan kebiasaan yang dapat dialami oleh masyarakat Indonesia. Tetapi bukan berarti FKIP UHAMKA merasa nyaman dengan kondisi keidak disiplin waktu. Tetapi FKIP harus menjadi pelopor ketepatan waktu yang memang mulai dirintis pada masa kepemimpinan dekan Dr. Sukardi, M.Pd.

Selain ketidak disiplin waktu ada juga budaya yang tidak patut dipertahankan dan harus dirubah yaitu pemakaian seragam pada karyawan FKIP UHAMKA padahal telah terjadwal untuk pemakaian seragam tetapi tetap saja banyak karywan yang tidak mematuhi. Memang setiap kali ada peraturan ada saja yang melanggar hal ini karena tdak konsekwennya dengan hukuman jika peraturan itu dilanggar. Karena jika dilanggar juga tidak akan mendapatkan hukuman apapun, begitupula budaya FKIP UHAMKA baru mau melaksanakan peraturan dengan baik jika ada hukuman dan hadiah yang diberikan jika peraturan itu dapat terlaksana dengan baik.

Dosen yang dapat dikatakan profesional adalah dosen yang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik-baiknya. Sebagai seorang pendidik tidak ada yang dapat di korupsi

selain korupsi waktu, begitu kenyataannya. Dosen yang mengajar masih banyak yang datang tidak tepat pada waktunya, dan selesai sebelum waktunya berakhir. Bahkan karena datangnya terlambat maka otomatis selesainya pun akan terlambat, sehingga merusak sistem jadwal perkuliahan berikutnya, karena pada awalnya dosen yang sebelumnya terlambat. Dan herannya ini juga sudah merupakan hal yang biasa saja, dan dapat dimaklumi budaya ini memang sudah mengakar sejak dahulu, sehingga sulit untuk merubahnya jika tidak dimulai dari pribadi masing-masing dosen dan perubahan ini memang membutuhkan waktu.

Setelah peneliti amati dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh FKIP UHAMKA dalam kepengurusannya atau kepanitiaannya selalu “gemuk” terlalu banyak yang dilibatkan dalam kegiatan yang ada pada FKIP UHAMKA. Dan ketika hal ini peneliti konfirmasi kepada salah satu pimpinan FKIP UHAMKA hal ini mempunyai tujuan ingin mengakomodir potensi-potensi civita akademika FKIP UHAMKA. Pimpinan juga berharap dengan keterlibatan ini mereda dapat saling bekerjasama dan bertanggung jawab atas beban tugas yang diberikannya. Namun yang peneliti lihat justru sebaliknya kepengurusan atau kepanitiaan yang ada mengakibatkan tidak efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya. Karena hanya segelintir orang saja yang dapat melaksanakan tugasnya jadi yang

lainnya hanya namanya saja tetapi tidak ada kerjanya. Tetapi memang jika dilibatkan dalam kepanitian dalam suatu acara maka secara tidak langsung mau tidak mau harus terlibat langsung dalam acara tersebut. Meskipun hal ini merupakan pemborosan.

Setiap karyawan dan dosen FKIP UHAMKA merupakan satu kesatuan keluarga sehingga saling memahami, mengerti dan tenggang rasa dalam segala hal. Keberadaan lay out kantor yang ada di FKIP UHAMKA sangat terbuka ini memberikan kesan kebersamaan dan saling terbuka antar sesama karyawan. Hanya saja untuk ruang KTU terlalu tertutup sehingga sulit bagi KTU memantau para bawahannya dalam bekerja. Namun dengan demikian ruang KTU dapat memberikan *privasi* bagi beliau dalam menjalankan tugasnya dan menerima tamu yang mungkin saja tidak boleh diketahui oleh karyawan yang lain. Menurut peneliti baiknya ruang KTU itu terbuka, tidak tertutup agar dapat dengan mudah mengontrol bawahannya dan membaaur dengan karyawan yang lain.

Bagian keuangan ruangnya memang terpisah dari pantauan KTU, bukan berarti ini tidak ada pantauan dari pimpinan tetapi saja semua dilakukannya sama, hanya saja karena bagian keuangan tidak bisa sembarangan saja orang yang masuk maka tempatnya memang terpisah dengan ruang pelayanan administrasi akademik. Pelayanan keuangan memang tidak dapat disatukan dengan pelayanan

administrasi akademik karean melihat jumlah mahasiswa yang begitu banyak dan jumlah dosen yang banyak pula jika disatukan jutru tidak akan terkontrol dengan baik dan tertib.

Ruang pimpinan program studi di rancang dengan skat yang terbuka satu sama lainnya ini dimaksudkan agar para pimpinna program studi tersbeut dapat berinteraksi dan berkomunikasi degan baik dan lancar sehuingga tidak ada *gap* anatar program studi. Setiap prgram studi dsediakan lemari untuk menata buku-buku dan memang diwajibkan setiap program studi mempunyai perpustakaan kecil khusus untuk program studinya, sehingga dengan adanya perpustakaan mini ini maka bagi mahasiswa maupun dosen yang membuthkan buku tertentu dapat meminjam langsung kepada ketua program studianya.

Ruang dosen FKIP UHAMKA belum lama ini dipindah menjadi baru dan lebih luas dan lebih layak ditempati bagi dosen. Di sana tersusun dengan rapih loker untuk dosen-doen FKIP UHAMKA. Loker ini digunakan hanya bagi mereka dosen-dosen FKIP yang memang tidak mempunyai ruangan atau dosen tersebut tidak mempunyia jabatan struktural di FKIP UHAMKA. Bagi dosen yang mempunyai jabatan struktural di FKIP UHAMKA seperti para kapridi dan sekretaris prodi maka tidak diperkenankan untuk memiiki loker yang ada di ruang dosen. Tata ketak ruang dosen sudah bagus dan kondusif tidak terlalu sempit. Kini ruang dosen di lengkapi dengan

televisi layar LCD, maksudnya bukan berarti dosen yang mengajar terganggu dengan adanya televisi sehingga mengabaikan tugas utamanya sebagai dosen yaitu mengajar. Tetapi persepsi pimpinan FKIP UHAMKA dengan adanya televisi di FKIP UHAMKA maka dosen yang telah jenuh dan suntuk mengajar maka ada hiburan tersendiri dengan adanya televisi di ruang dosen.

Ruang pimpinan FKIP UHAMKA sudah tertata dengan bagus dan rapih dengan ruang tamu di bagian depan dan meja seorang sekretaris dekanat yang membantu segala aktivitas pimpinan mulai dari dekan, wakil dekan I, wakil dekan II, wakil dekan III dan wakil dekan IV. Sehingga pekerjaan pimpinan sedikit terbantu dengan kehadiran seorang sekretaris yang siap membantu pekerjaan pimpinan. Sehingga setiap tamu yang datang ingin menemui pimpinan maka harus lapor terlebih dahulu kepada sekretaris tersebut, apakah pimpinan dapat ditemui atau tidak, karena terkadang ada beberapa tugas yang memang harus segera diselesaikan dan tidak dapat diganggu. Bukan berarti pimpinan sulit ditemui namun, ini justru memberikan kemudahan bagi yang ingin bertemu dengan pimpinan agar terkontrol dengan baik dan sebagai bentuk disiplin dan tertib.

Pengaturan layout kantor baik di bagian keuangan, bagian administrasi dan akademik, ruang kaprodi dan ruang pimpinan dimaksudkan tidak lain adalah agar para pimpinan dan civitas

akademika FKIP UHAMKA merasa nyaman dalam bekerja namun tetap bisa mencairkan interaksi satu dengan yang lainnya. Tata letak kantor yang didesain dengan nyaman ini dimaksudkan agar para pimpinan, karyawan dan civitas akademika FKIP UHAMKA merasakan semangat dan motivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dan diharapkan ketika berada di FKIP UHAMKA seperti berada di rumah sendiri selain nuansa yang kekeluargaan juga penataan ruang yang kondusif yang penuh dengan keakraban dan kebersamaan.

**c. Orientasi Hasil**

Hasil karya dan prestasi seseorang sangat bermanfaat jika prestasi tersebut dapat dihargai oleh orang lain. Pimpinan fakultas menghargai bagi dosen yang berprestasi seperti adanya kegiatan di luar kampus dan biasanya dosen tersebut dikasih imbalan kontribusi sesuai dengan hasil karyanya. Namun, pada kenyataannya tidak semua prestasi dan karya dosen FKIP UHAMKA diberikan penghargaan. Pimpinan fakultas kurang menghargai jika ada dosen yang berprestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

Bagi para mahasiswa pun demikian penghargaan dari pimpinan kurang dalam hal ini jika ada kegiatan kemahasiswaan pimpinan kurang merespon dengan baik. Contohnya saja belum lama ini ada kegiatan perlombaan bulu tangkis bagi mahasiswa namun, dukungan dari pimpinan memang ada tetapi kurang responsif pasalnya

ketika mahasiswa ingin pergi ke tempat pertandingan untuk fasilitas kesana tidak disediakan. Jadi mahasiswa terhambat untuk itu.

Sistem birokrasi yang sangat berbelit-belit terkadang membuat mahasiswa mengeluh karena pimpinan hanya sibuk memikirkan proyek dari pemerintah tanpa memikirkan rumah tangganya sendiri. Banyak hal yang diproses oleh mahasiswa terkait dengan hal ini, contohnya saja pada saat FKIP UHAMKA mengadakan kegiatan PLPG. Pimpinan memfasilitasi lebih untuk kegiatan tersebut sedangkan untuk mahasiswa selalu saja kurang.

Setiap kegiatan yang menghasilkan suatu karya berhak atasnya mendapatkan penghargaan baik itu karya ilmiah yang di buat, kegiatan yang membawa nama baik FKIP UHAMKA dan berbagai macam hal yang memberikan hasil positif dan masukan bagi FKIP UHAMKA perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan. Karena idealnya sebagai pemimpin adalah pemimpin yang dapat menjadi pelayan bagi bawahannya. Jadi seyogyanya jika pimpinan ingin dihargai maka harus menghargai bawahannya

FKIP UHAMKA seharusnya lebih mengutamakan pelayanan yang ada, apalagi FKIP UHAMKA merupakan suatu lembaga pelayanan di bidang pendidikan, sehingga pelayanan yang prima didapatkan dengan layak bagi dosen, mahasiswa maupun karyawan. Suatu organisasi dikatakan berhasil dan sukses apabila memusatkan

perhatian pada hasil atau keluaran seperti pelayanan. Bukannya organisasi tersebut hanya memperhatikan teknik dan prosesnya saja dan mengabaikan hasilnya, justru hasilnya yang harus diperhatikan oleh pimpinan organisasi.

Suatu keluaran atau suatu hasil yang bagus jika pemasukannya juga bagus seperti *garbage in garbage out* maksudnya jika yang masuk adalah sampah maka yang keluar pun adalah sampah. Begitu juga SDM dalam suatu organisasi jika yang masuk adalah SDM yang tidak berguna maka susah pembentukan untuk hasilnya. Sehingga pelayanan yang baik pun akan sulit dapat. Dengan sistem perekrutan yang ideal atau dengan penyaringan yang bagus terseleksi dengan baik diharapkan dapat memberikan suatu keluaran atau hasil yang bagus sehingga FKIP UHAMKA tidak membuang-buang waktu hanya dengan memberikan pelatihan dan pendidikan tambahan agar karyawan dan dosennya terampil, cerdas dan dapat memberikan manfaat bagi orang banyak sehingga pelayanan yang prima dapat dinikmati bersama. Bukannya seperti saat ini kebanyakan karyawan dan dosen FKIP UHAMKA adalah sanak saudara dari beberapa karyawan atau dosen yang ada di FKIP UHAMKA jadi SDM yang ada sebagian besar adalah keluarga.

FKIP UHAMKA bukanlah suatu yayasan keluarga yang didalamnya adalah orang-orang yang memang mempunyai ikatan

saudara satu dengan yang lainnya. Hal ini mengakibatkan buruknya suatu kinerja dalam FKIP UHAMKA karena merasa keluarga sehingga mengabaikan apa yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Seharusnya FKIP UHAMKA lebih bisa selektif lagi dalam menerima dosen dan karyawan buakn karena si A adalah saudara si B. peneliti mengamati banyak sekali karyawan FKIP UHAMKA yang memang kerja di FKIP UHAMKA karena di FKIP UHAMKA ada pamannya bahkan ada anaknya. Meskipun masuk menjadi karyawan dan dosen FKIP UHAMKA tetap saja ada tes masuknya tetap terkadang hanya formalitas saja yang nantinya juga akan diterima meskipun pada awalnya sebagai honorer.

Hal ini yang akan dibenahi oleh pimpinan FKIP UHAMKA saat ini agar tidak ada lagi keluarga bersama-sama bekerja di tempat yang sama. Sehingga kinerja dan profesionalisme karyawan dan dosen FKIP UHAMKA dapat tercipta lebih optimal lagi dan pimpinan lebih bisa mmeprioritaskan skala dalam bekerja tanpa memandang asal-usul karyawan dan dosen FKIP UHAMKA .

Perekrutan mahasiswa FKIP UHAMKA juga telah melalui proses penyaringan dengan begini diharpkan hasil atau keluaran mahasiswa FKIP UHAMKA dapat mempunyai prestasi tersendiri dan dapat mempunyai daya saing dan berkualitas dengan lulusan dari Universitas lain. Apalagi FKIP UHAMKA adalah fakultas yang

mencetak calon guru, maka harus diperhatikan betul dalam penyaringan mahasiswa baru. Seperti peraturan yang sekarang diterapkan salah satunya adalah penyaringan ujian masuk bagi program stud PGSD. Program studi PGSD memang berbeda dengan program studi lain selian ada ujian tertulis ada juga ujian lisan yaitu tentang baat dan minat dan tes tenang pengetahuan dalam Agama Islam dan Kemuhamamdiyahan. Ini diharapkan agar lulusan FKIP UHAMKA nantinya adalah lulusan yang berkulaitas.

**d. Orientasi Orang**

Budaya dalam kepemimpinan FKIP UHAMKA sangat demokratis artinya siapapun boleh memberikan masukan, usulan atau gagasan demi kemajuan dan perkembangan FKIP UHAMKA ke depan. Pimpinan di FKIP UHAMKA memang tidak memberikan jarak dalam proses hubungan kesehariannya artinya pimpinan dapat berbaur dan bekerjasama dengan siapapun. Ada masanya dimana kepemimpinan pada peroido tertentu di FKIP UHAMKA sangat memberikan jarak pada rekan kerjanya maupun bawahanya artinya pimpinan harus diayomi, disegani dan kurang dekat dengan teman sejawat maupun bawahannya.

Hubungan pimpinan dan dosen pada perode kepemimpinan sekarang ini yaitu Dekan Dr. H. Sukardi, M.Pd. sangat kekeluargaan dan sangat menerapkan budaya Islami yang kenatal sekali dimana

beliau tidak memberikan jarak kepada siapapun yang ingin berbagi dan memberikan masukan demi perkembangan dan kemajuan FKIP UHAMKA. Karena semua adalah keluarga besar FKIP UHAMKA maka rasa memiliki dari FKIP UHAMKA sangat terasa sekali. Budaya ini juga mengakar sejak lama yang menarik dalam budaya ini rasa kebersamaan dalam satu keluarga jika salah satu keluarga tidak ada seperti ada sesuatu yang hilang.

Kelebihan dan rasa kekeluargaan FKIP UHAMKA dengan nuansa Islami sangat terasa baik dan nyaman dijalankan sehingga ingin selalu berada dan berkarya untuk FKIP UHAMKA. Namun dibalik semua itu tetap saja ada kekurangan karena terlalu terbuka terhadap siapapun sehingga kebijakan seakan hanya melintas saja. Dan sering sekali antar pimpinan atau rekan kerja yang satu dengan yang lainnya kurang berkoordinasi sehingga terkadang memiliki kebijakan ganda. Artinya kebijakan ganda yaitu ada dua kebijakan yang berbeda yang harus dijalankan oleh rekan sejawatnya. Sehingga menimbulkan kebingungan bagi mereka yang melaksanakan kebijakan tersebut. Karena terlalu merasa dekat sehingga terkadang keputusan pimpinan kurang dihargai. Adanya rasa saling ketergantungan antar yang satu dengan yang lainnya. Sehingga jika salah seorang tidak hadir maka kegiatan dapat berhenti dengan sendirinya karena merasa sudah ketergantungan.

Ada kalanya memang keputusan tidak harus di tangan dekan akan tetapi tetap saja harus berkoordinasi antar pimpinan FKIP UHAMKA, disinilah diperlukan kecerdasan, kematangan sosial dan kepekaan lingkungan seorang pemimpin. Sehingga pendidik dan karyawan dapat bekerja dengan baik, tenang dan penuh rasa tanggung jawab tanpa harus merasa bingung mana yang harus diikuti kebijakannya. Meskipun dekan adalah pimpinan tertinggi pada Fakultas namun tetap saja dalam mengambil kebijakan dan keputusan harus berkoordinasi dengan rekan pimpinan lain seperti wakil dekan I, II, III dan IV.

Kriteria dalam pengambilan keputusan dan kebijakan pada FKIP UHAMKA mempunyai kultur bahwa pimpinan FKIP UHAMKA selalu mengacu pada visi dan misi Fakultas. Keputusan atau kebijakan yang akan diterapkan biasanya di rapatkan terlebih dahulu dengan membuka forum musyawarah bersama setelah disepakati baru di sosialisasikan dan kemudian dilaksanakan, yang menarik dalam budaya ini adalah adanya adab dengan dibuka membaca basmalah dan diakhiri dengan membaca hamdalah. Ini diharapkan agar dalam melaksanakan rapat dapat berjalan dengan baik dan menghilangkan kehilafan selama rapat berlangsung sehingga tidak ada rasa yang dikecewa dan yang mengecewakan.

Kepemimpinan yang *bottom up*, maksudnya adalah segala kebijakan yang diambil dalam FKIP UHAMKA berasal dari keputusan rapat, dimana rapat tersebut selalu melibatkan pihak-pihak terkait. Pertama dalam rapat pimpinan Dekanat setelah terjadi kesepakatan dan kesepahaman, kebijakan dibawa ke dalam rapat pimpinan Dekanat bersama kaprodi, UPT dan KTU beserta Kasubag baik umum, keuangan dan akademik. Setelah disepakati tingkat pimpinan maka selanjutnya mengundang pihak dari KM mahasiswa, IMM dan BEM Fakultas. Setelah terjadi kesepakatan dan kesepahaman antara pihak-pihak yang terkait barulah kebijakan itu disosialisasikan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya sesuai dengan keputusan musyawarah bersama tanpa ada pihak yang tertekan. Keterlibatan dalam setiap kebijakan ini berlangsung sejak kepemimpinan Dekan Dr. Sukardi, M.Pd. dimana beliau selalu menekankan, bahwa dalam organisasi tidak akan bertahan dan berjalan dengan baik jika tidak ada keterlibatan seluruh anggotanya.

Pola interaksi yang diterapkan di FKIP UHAMKA tentunya banyak bersumber dari pola interaksi secara Islami. Nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam tentang adab pergaulan di terapkan di FKIP UHAMKA. Karena FKIP UHAMKA adalah lembaga pendidikan yang bersyariatkan Islam dan merupakan fakultas pencetak guru masa depan sehingga orang-orang yang ada di FKIP

UHAMKA harus mencerminkan sebagai seorang yang patut dicontoh dan ditiru oleh lingkungan luar FKIP UHAMKA. Mahasiswa FKIP UHAMKA nantinya akan menjadi seorang guru yang profesional sehingga di butuhkan modal dan bekal sejak dini, pembekalan itulah dimuai sejak di bangku kuliah dimana setiap mahasiswa harus mencerminkan sosok seorang guru masa depan dengan mencontoh para dosen FKIP UHAMKA.

Budaya sopan santun dan saling menghargai menjadi ciri khas FKIP UHAMKA menghormati yang lebih tua dan menyanyangi yang lebih muda. Adab mengucapkan salam dan saling bertegur sapa dan berjabat tangan jika bertemu dengan sesama rekan kerja baik pimpinan, dosen dan karyawan. Membiasakan diri dalam berkomunikasi dengan menggunakan bahasa yang santun dan sederhana sehingga mudah dimengerti dan difahami. Dalam hal berpakaian bagi baik karyawan maupun dosen yang mengajar di FKIP UHAMKA diwajibkan memakai busana muslimah bagi yang wanita. Sedangkan bagi yang pria memakai pakaian yang sopan tidak menggunakan celan jins dan sandal cepit.

Para karyawan dosen dan pimpinan FKIP UHAMKA sebagai media dalam mempererat silaturahmi dan komunikasi antar sesama rekan kerja setiap bulannya diadakan arisan. Arisan ini tidak diwajibkan namun bagi mereka yang ingin mengikuti arisan setiap

bulannya akan dipotong melalui gaji bulanan. Arisan ini tidak membedakan antara karyawan dengan pimpinan dan dosen. Suasana arisan ini adalah santai dan saling berinteraksi dan menghilangkan kesenjangan yang ada antara pimpinan, dosen dan karyawan semua menyatu berbaur menjadi satu keluarga besar FKIP UHAMKA.

FKIP UHAMKA ada peraturan yang melarang para dosen, pimpinan dan karyawan untuk merokok selama berada di lingkungan FKIP UHAMKA. Di setiap sudut ruang FKIP UHAMKA tertera simbol yang berbunyi “dilarang merokok atau areal bebas rokok”, maka inipun sudah menjadi suatu budaya di FKIP UHAMKA bahwa siapapun baik itu pimpinan, dosen, karyawan, mahasiswa, alumni sampai tamu sekalipun yang memasuki wilayah FKIP UHAMKA tidak diperkenankan untuk merokok. Sama dengan yang lainnya jika melihat ada yang melanggar peraturan ini maka saling mengingatkan dengan baik dan sopan.

Berinteraksi dengan lawan jenis di FKIP UHAMKA tidak terlalu dibatasi maksudnya tidak menerapkan hijab yang berlebihan. Hijab ini diterapkan sebatas rekan kerja dan profesionalitas sehingga masih dalam konteks wajar sehingga ada kontrol dalam berinteraksi dengan lawan jenis sehingga tidak terlewat batas. Misalnya saja ketika duduk berdampingan ketika sedang rapat dan berdialog atau berdiskusi antara pria dan wanita jika masih dalam konteks kerja tidak ada

masalah. Tidak harus dipisah dan diberi jarak karena ajaran Islam pun tidak terlalu ribet dalam berhubungan dengan sesama muslim Allah saja memberikan kemudahan untuk itu kenapa manusia justru mempersulit dalam bergaul.

Untuk menuangkan ide-ide dan gagasan-gagasan dalam FKIP UHAMKA bisa penyampaiannya secara langsung, secara tertulis, maupun dalam forum resmi di dalam rapat rutin yang di adakan di FKIP UHAMKA. Karena FKIP UHAMKA menjunjung tinggi keterbukaan dan saling menghargai. Siapapun boleh berpendapat dan mengutarakan aspirasinya. Biasanya saran untuk berkomunikasi dan mennyampaikan pendapat adala disaaat forum rapat yang di adakan di FKIP UHAMKA.

Kebijakan yang ada di FKIP UHAMKA di ambil berdasar kan musyawarah bersama anantara pihak pimpinan. Dan kemudian kebijakan yang sudah diputuskan tersebut di sosialisasikan kepada pihak lain yang terkiat dengan kebijakan tersebut. Sehingga kebijakan diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Karena ada pemberitahuan terlebih dahulu dalam penerapannya.

Peraturan yang diterapkan di FKIP UHAMKA sebelum berlaku di kalangan civitas akademika dan seluruh stakeholder FKIP UHAMKA maka akan ada sosalisasi terlebih dahulu, baik peraturan untuk mahasiswa mengnai cara berpakaian, kedisiplian dan proses

belajar mengajar. Bagi dosen peraturannya adalah menghagai waktu dan disiplin karena dosen akan dicontoh oleh mahasiswanya, dan mahasiswa FKIP UHAMKA ini akan menjadi seorang guru masa deoan jadi bagaimana jika yang di cntoh tidak dapat memberikan contoh yang baik, untuk itu penerapan kedidiplinan berlaku bagi seluruh civitas akademika FKIP UHAMKA.

FKIP UHAMKA juga sangat memperhatikan bagi mereka dosen yang memng sudah pensiun tetapi masih dapat diberdayakan maka FKIP UHAMKA tetap memberdayakan dosen tersebut karena kinerjanya bagus dan cara mengjarnya juga profesional. Begitu juga bagi karyawan, perhatian FKIP UHAMKA bagi karyawan yaitu memberikan tambahan insentif pada saat berbagai kegiatan yang ada di FKIP UHAMKA. Bagi mereka dosen dan karyawan FKIP UHAMKA yang memounyia dedikasi yang tinggi terhadap FKIP UHAMKA maka di dalam program Univeritas dalam membrikan balasan jasa bagi mereka karyawandan dosen FKIP UHAMKA yang telah lama mengadi maka akan dberangkatkan haji gratis. Seluruh biaya akan ditanggung oleh pihak kampus.

**e. Orientasi TIM**

Setiap keputusan pasti musyawahkan terlebih dahulu oleh rekan pimpinan, meskipun dekan adala pimpina tertinggi fakultas namun tetap saja harus berkoordinas dengan rekan pimpinan yang lain.

Dalam penyusunan rencana kerja FKIP UHAMKA berpatkan pad rekan kerja, semua yang ada di dalamnya terlibat seperti para wakil dekan, ketua program studi, KTU beserta para kasubag yang ada di lingkungan FKIP UHAMKA. Setiap perumusan PROKER tetap mengaju pada pimpinan terdahulu hanya saja ada beberapa point yang tambah maupun dihilangkan. Setiap pembuatan program kerja baik fakultas, program studi dan para wakil dekan pasti ada TIM didalamnya yang bekerja, sehingga tidak bekerja secara individual. Semuanya itu tetap berada pada pengawasan dan tanggung jawab dekan sebagai pimpinan tertinggi fakultas.

Budaya organisasi yang ada pada FKIP UHAMKA dalam perekrutan biasanya lebih banyak pada pengabdian bagi alumni FKIP UHAMKA yang mempunyai dedikasi, loyalitas yang tinggi dan aktif daam organisasi pada FKIP UHAMKA biasanya di rektut sebagai dosen muda yang diawali sebagai asisten dosen senior. Budaya ini sudah lama sekali dari zaman ke zaman periode kepemimpinan berganti pasti ada rekrutmen dosen atau pendidik dari alumni FKIP UHAMKA itu sendiri yang di rekrut dari berbagai bidang studi dan jurusan pada FKIP UHAMKA yang memang membutuhkan tenaga pendidik baru yang harus dikader dari sejak dini.

Dalam membuat program kerja FKIP UHAMKA selalu mmebentuk tim kecil yang didalamnya bekerja untuk kemajuan FKIP

UHAMKA. Tim kerja dalam FKIP UHAMKA ini sudah membdaya sejak lama biasanya TIM penyusunan program kerja Fakultas, TIM penyusunan program kerja program studi yang dibantu oleh masing-masing dosen mata kuliah. Tim program kerja dalam menyusun kurikulum dengan mendatangkan tenaga ahli dan beberapa dosen yang berkompeten di bidang dan keahlian mata kuliah yang diampunya. Tidak beda dengan program yang ada di dalam program kerja wakil dekan IV yaitu membentuk TIM dalam menyusun kurikulum yang berkaitan dengan bidang AIKA (AL-Islam dan Kemuhammadiyah).

Pembentukan TIM kerja ini berlangsung disaat ada kegiatan yang memang membutuhkan suatu kerja TIM dan biasanya TIM kerja ini adalah mereka yang telah berpengalaman di dalam bidangnya. baik dalam penyusunan proposal yang akan diajukan ke DIKTI ini haruslah ada orang yang ahli di dalam bidangnya. Kerja TIM inilah yang dapat memperkuat FKIP UHAMKA kedepan dalam menghadapi perubahan di berbagai bidang kehidupan, baik perkembangannya teknologi maupun perkembangan di dalam lingkungan masyarakat.

**f. Keagresifan**

FKIP UHAMKA menilai suatu agresifitas dalam berorganisasi sangatlah perlu. FKIP UHAMKA adalah fakultas terbesar di UHAMKA sehingga perlu adanya agresivitas yang kuat dalam menjaring mahasiswa yang berkualitas dan dosen-dosen yang

profesional dalam bidangnya. Agresivitas ini biasanya dalam suatu organisasi diatas segala hal yang lain. Dengan keagresivan ini maka dapat mempertinggi daya saing dengan fakultas lain maupun dengan universitas lain.

Saat ini FKIP UHAMKA banyak segali memenangkan program-program yang diselnggraakan oleh pemerintah, misalnya saja yang belum lama ini diadakan oleh FKIP UHAMKA adalah adanya sertfikasi guru. Mereka guru-guru DKI yang diwilayah rayon 37 DKI Jakaraty maka akadn dsertifikasi oleh UHAMKA. Sertifikasi ini sudah berlangsung 2tahun terakhir. Sertifikasi melalui jalur fortofolio yang diperuntukan bagi guru-guru dari setiang jenjang pendidikan dan dari setiap mata pelajaran baik guru-guru dari Departemen Pendidikan Nasional maupun dari Departemen Agama yantu guru-guru MI, Tsanawiyah dan Aliyah juga disertifikasi oelh UHAMKA . bagi merek para guru yang gagal dalam sertifikasi guru melalui jalur forfofolio maka guru tersebut yang tidak lulus akan diikuti dalam pelaksanaan PLPG. PLPG adalah Pendidikan dan Latihan Profesi Guru dilakukan selama sembilan hari berturut-turut tanpa libur.

Selain proyek dari pemerintah FKIP UHAMKA ada juga yang namanya DIA BERMUTU yaitu program pemerntah yang merupakan bantuan dalam memberikan dana bagi program studi yang ingin kareditasi. Biaya di tanggung oleh pemerintah meskipun tidak

semuanya ada dana pendamping dari Fakultas guna kelancaran proses akreditasi. Program studi yang mendapatkan DIA BERMUTU adalah program studi PGSD dan Program Studi Bimbingan dan Konseling.

Saat ini yang sedang dilaksanakn FKIP UHAMKA adalah program yang baru dengan tandatangi MoU nya adalah program pendidikan jarak jauh atua dikenal dengan PJJ program PJJ ini ditujukan bagi guru-guru SD yang belum S1 dan proses pembelajrannya adalh jarak jauh melalui Model Hybrid Learning. Ini dijangkau dari daerah bangka belitung, pekan baru, dan disekitar wilayah jawa barat.

Proposal yang akan diajukan oleh FKIP UHAMKA terkait dengan keagresifannya mencapai kerjasama dan bantuan dari pemerintah yaitu adanya PPG (Pendidikan Profesi Guru). Beberapa tahun yang lalu bagi guru yang tidak memiliki akata IV karena sarjana murni bukan dari kependidikan maka harus menempuh pendidikan akta IV agar memeproleh SIM dalam mengajar. Sekarang akta IV ini sudah dihapuskan dan tidak dibolehkan lagi oleh DIKNAS. Pengganti dari program akta IV ini adalah PPG yaitu pendidikan guru dalm jabaan jadi guru-guru yang telah S1 dan belum memiliki kompetensi yang sesuai dnegan pengajarannya maka harus mengikuti PPG.

Keseriusan FKIP UHAMKA dalam menjaring bantuan dari pemerintah membuat FKIP UHAMKA menjadi salah satu Faktas kebanggan bagi Univeritas.Maka dari itu sebagai pimpinan FKIP

UHAMKA harus pandai dalam bernegosiasai dan mensiasati kemajuan FKIP UHAMKA kedepan angan samapai prestasi yang telah diraih saat ini menjadi hilang begitu saja.

**g. Kemantapan**

Sesuatu yang dihadapi memang sulit untuk dipertahanka untuk itu FKIP UHAMKA mempunyia kemantapan dalam melaksanakan program-program pendidikan baik dari pemerintah maupun program-program dalam program kerja yang ada di FKIP UHAMKA. Program kerja yang dibuat direalisasikan berdasrkan jangkan jangka waktu yang ditentukan.

Kemantapan FKIP UHAMKA dalam memberdayakan SDM yang ada agar dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat baru dalam berkarya dan bekerja. Selalu mendengarkan aa yang menjadi aspirasi para civitas akademika FKIP UHAMKA dan selalu merealisasikan apa yang diharapkan tersebut dengan tidak mengabaikan hal-hal pokok yang telah ditetapkan oleh pimpinan sebagai keputusan bersama.

FKIP UHAMKA yakin bahwa FKIP UHAMKA adalah fakultas yang dapat memberikan contoh yang baik atau sebagi fakultas percntohan bagi fakultas lain dalam menetapkan SDM, kemudian menjaring mahasiswa yang masuk sehigga keluaran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik di lingkungan masyarakat.

Hubungan FKIP UHAMKA sangat terbuka sekali dengan lingkungan luar. Tidak menutup diri dalam membuka jaringan kerjasama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Namun adakalanya FKIP UHAMKA tidak dapat menerima kerja sama dari pihak luar sebagai contoh kegiatan yang diselenggarakan oleh mahasiswa sebagai sponsor utamanya adalah perusahaan rokok. Karena FKIP UHAMKA adalah kampus bebas dari asap rokok maka dengan segala hormat FKIP UHAMKA menolak kerja sama ini. Padahal perusahaan tersebut bersedia membiayai seluruh kegiatan dalam acara mahasiswa tersebut. Penolakan ini bukan karena FKIP UHAMKA menutup diri berkerjasama dengan perusahaan lain tetapi ini karena FKIP UHAMKA ingin tetap menjaga kualitas dan menjaga budaya agar tidak merokok di areal kampus FKIP UHAMKA sehingga menjaga warga FKIP UHAMKA dari kerusakan-kerusakan atas rokok tersebut. Misalnya saja penyakit akibat merokok, budaya hidup boros, dan yang penting adalah aturan Allah SWT bahwa sesuatu yang tidak memberikan manfaat sebaiknya di jauhi.

Dalam setiap mengambil keputusan pimpinan FKIP UHAMKA selalu berkoordinasi dengan pimpinan lain apa yang akan diputuskan tidak dapat berjalan sendiri-sendiri. Misalnya saja perlu adanya kebijakan dalam berpakaian bagi mahasiswa yang mewajibkan berpakaian kemeja dan rapih, keputusan ini tidak hanya hak milik ada

dengan angan wakil dekan III yang mempunyai tanggung jawab dalam bidang kemahasiswaan tetapi tetap saja ini terkait dengan akademik dan lingkungan FKIP UHAMKA harus di koordiansikan dengan pimpinan yang lain.

## **2. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA**

### **a. Kepemimpinan FKIP UHAMKA**

Kepemimpinan mempunyai peran yang penting sekali dalam suatu organisasi. Karena tugas pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan kepemimpinan orang-orang lain yang terlibat dalam organisasi melalui kerjasama yang baik. Seorang pemimpin adalah pelindung, penyokong, pengarah, pengayom, pembuat keutusan, pengontrol dan teladan bagi bawahannya.

Kepemimpinan pada FKIP UHAMKA sifatnya demokratis yang Islami. Maksudnya demokratis adalah siapapun berhak memberikan usulan atau aspirasinya untuk perkembangan FKIP UHAMKA dan memberdayakan fungsional-fungsional yang ada sesuai dengan struktur organisasi FKIP UHAMKA. Sedangkan Islami adalah pimpinan FKIP UHAMKA dalam bertindak dan berbuat harus terus menunjukkan nilai-nilai Islami karena FKIP UHAMKA adalah LPTK yang bernaung dibawah Muhammadiyah yang juga merupakan ladang dakwah Islam, dalam bidang pengajaran dan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan dibutuhkan pemimpin yang kuat dan bertanggungjawab pada hari depan generasi sekarang. Pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen dalam menjalankan tugasnya: berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan FKIP UHAMKA dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin itu harus mempunyai komitmen yaitu:

- 1) Erat berhubungan dengan teman sejawat
- 2) Erat berhubungan dengan peserta didik (warga didik)
- 3) Mampu mengadakan kritik diri (oto-kritik) agar sadar akan kelemahan dan kekuatan yang ada pada dirinya.
- 4) Mau dikritik, saat dikritik didengarkan, bukan melawannya, kemudian kritik tersebut di diskusikan agar memperoleh masukan untuk memperbaiki keputusan dan tindakan.

Orang yang memiliki mental kuat dapat mejadi pemimpin karena hidup mereka ditentukan oleh faktor internal. Salah satu faktor internal yang menentukan seseorang bisa menjadi pemimpin adalah keberanian. Pemimpin yang mempunyai mental kuat dapat melakukan tujuh prinsip kepemimpinan yaitu:

- 1) Rajin belajar teori dan mempraktekan teori tersebut
- 2) Bekerja keras untuk merealisasikan visi dan misi
- 3) Selalu memadukan teori dengan praktek
- 4) Memiliki ideologi yang kuat

- 5) Mampu melakukan to-kritik, menghaspuskan kesalahan dan kekurangan , dan meninggalkan kekuatan dan mau dikritik
- 6) Satu kesatuan hidup dengan anggota
- 7) Berfikir kritis-dialektik, hidup sederhana dan sehat

**b. Pola Interaksi Pimpinan FKIP UAHMKA dengan Pendidik**

Pimpinan harus mempunyai kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya, rekan kerjanya dan lingkungan sekitarnya. Perioritas program pengembangan komunikasi pimpinan dengan berinterasi dengan pendidik harus terbina dengan baik. Pada FKIP UHAMKA pola tersebut telah terbina dengan baik, baik interaksi infrmal maupun non formal. Interaksi terebut terbina sejak lama dan terjadi secara turun temurun dari generasi ke generasi dari perubahan pmpinan yang satu ke yang lain. Semuanya itu telah menjadi suatu sistem kesatuan dalam budaya organisasi FKIP UHMKA.

Prioritas Program Pengembangan Komunikasi Pimpinan dengan Komunitas Kampus. Menyelenggarakan berbagai komunikasi informal antar pimpinan dengan komunitas kampus dalam rangka penanaman nilai-nilai pengabdian, pelayanan, perjuangan, prestasi, kejujuran, kebersamaan, kedisiplinan, dan efisiensi yang dirujuk bersama. Indikator Kinerja Program Pengembangan Sistem Nilai dan Komunikasi Pimpinan dengan Komunitas Kampus. Rendahnya tingkat korupsi, absensi, pemborosan, dan egoisme (pribadi dan unit).

#### Prioritas Program Penyelenggaraan Kegiatan Simbolis

- 1) Merumuskan instrumen dan mekanisme penelusuran, serta melaksanakan penilaian untuk menentukan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa berprestasi.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan simbolis (upacara, orasi, presentasi, eksepsi/display) yang mencerminkan prestasi, kedisiplinan, keteladanan, dll.

#### Indikator Kinerja Program Penyelenggaraan Kegiatan Simbolis

- 1) Tersediannya instrumen (borang, dll) dan mekanisme penelusuran untuk penilaian terhadap pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa berprestasi.
- 2) Tumbuhnya etos kerja yang tinggi dan berkembangnya semangat berprestasi di kalangan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

Prioritas Program Pengembangan Simbol-simbol Budaya Kampus membangun simbol-simbol budaya kualitas (piagam, plakat, trophy) sebagai representasi bentuk-bentuk prestasi. Indikator Kinerja Program Pengembangan Simbol-simbol Budaya Kampus yaitu Tumbuhnya kebanggaan atas prestasi di kalangan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

### **3. Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi**

Kesuksesan suatu fakultas dapat dilihat dari bagaimana SDM yang ada tumbuh dan berkembang menjadi tenaga yang profesional. Untuk mencapai prestasi akademik yang baik diperlukan lingkungan budaya organisasi akademik atau suasana akademik yang mendukung. Menciptakan budaya organisasi yang dapat memungkinkan tumbuhnya pemikir-pemikir yang kritis dan inovatif dalam pengembangan budaya organisasi.

Pimpinan FKIP UHMKA dekan, mempunyai peran yang strategis dalam memberikan kebijakan meskipun tidak sepenuhnya dekan yang mengambil kebijakan tetapi dekanlah yang berhak atas keputusan yang harus diambil setelah dimusyawarahkan dengan pimpinan yang lain. Salah satu kebijakan yang ada pada FKIP UHAMKA terhadap peningkatan profesionalisme pendidik yaitu:

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi berkewajiban melayani kepentingan dan hak mahasiswa. Layanan tersebut menjadi tanggung jawab pimpinan Perguruan Tinggi, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu dalam pembangunan pendidikan tinggi, setiap Perguruan Tinggi perlu memiliki pola kebijaksanaan tentang arah, tujuan, sasaran dan sumber daya pembinaan kepada dosen dan karyawan. Sejalan dengan upaya tersebut, tenaga pendidik harus tanggap terhadap tugas, fungsi tenaga kependidikannya, bukan hanya dalam pengajaran, tetapi mencakup penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Peran pimpinan yaitu memberikan kebebasan dan mewajibkan dosen untuk studi lanjut. Kebebasan disini adalah dapat memilih tempat studi yang sesuai dengan keinginan dosen. Wajib artinya mewajibkan kepada dosen yang belum menempuh program pascasarjana. Karena kualifikasi terendah untuk menjadi dosen tetap di FKIP UHAMKA adalah telah menempuh pascasarjana minimal starata dua (S2). Banyak program yang ditawarkan oleh pimpinan fakultas selain program beasswa dari universitas juga ada program beasiswa dari pemerintah. Hal ini semata ditujukan guna meningkatkan keprofesionalan pendidik FKIP UHAMKA agara dapat berdaya guna dan berdaya saing di kalangan lembaga perguruan tinggi lainnya.

Budaya organisasi FKIP UHAMKA memengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan strategi FKIP UHAMKA . Dalam membentuk strategi, selain memiliki keahlian, para pimpinan juga mempergunakan norma, nilai, asumsi dan filsafat FKIP UHAMKA yang merupakan bagia dari budaya organisasi. Antara budaya organisasi dengan sumber daya manusia terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri dan pemimpin yang ada di FKIP UHAMKA dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi sumber daya manusia yang masuk kedalamnya SDM tersebut seperti dosen, karyawan dan seluruh *stakeholder* yang terkait, namun tidak tertutup kemungkinan masuknya sumber daya manusia baru dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi.

Adapun strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi Fakultas mempunyai program:

### **1 Bidang Pendidikan dan Pengajaran**

- a. Memberikan studi lanjut bagi dosen
- b. Memberikan pelatihan dan pendidikan jangka pendek
- c. Melakukan pengabdian kepada masyarakat
- d. Memberikan keharusan kepada program studi untuk membuat bahan ajar minimal 12 judul buku seseai program studi.
- e. Adanya revitalisasi unit pelaksana teknis (UPT) dan pusat-pusat kajian di lingkungan FKIP UHAMKA
- f. Merintis sekolah laboratorium sebagai wahana praktek, pendalaman dan pengayaan di bidang keguruan.
- g. Menyediakan piranti keras dibidang ICT
- h. Memberikan kemudahan dalam pengurusan kepangkatan akademik dosen FKIP UHAMKA
- i. Penerbitan 12 buletin atau terbitan berkala setiap minimal 2 bulan sekali untuk setiap program sttudi.
- j. Penerbitan minimal 1 (satu) buah jurnal terakreditasi
- k. Pimpinan melakukan pemantauan dan keterjaminan mutu materi bahan ajar dan mutu soal-soal ujian

- l. Penjajagan, pengembangan, dan implementasi nota kesepahaman (MoU) dengan berbagai pihak terkait dengan Dinas Pendidikan baik DKI maupun luar DKI
- m. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada dosen dan karyawan berprestasi.

## **2 Bidang Penelitian**

- a. Terselenggaranya penelitian minimal 26 judul untuk semua program studi di lingkungan FKIP UHAMKA
- b. Terselenggaranya minimal 1 judul hibah dari Depdiknas
- c. Terselenggaranya seminar hasil penelitian, minimal 5 kali.
- d. Terselenggaranya pelatihan atau lokakarya peningkatan kompetensi meneliti bagi dosen, minimal 2 kali.
- e. Penerbitan minimal 1 jurnal penelitian

## **3 Bidang Pengabdian pada Masyarakat**

- a. Terselenggaranya minimal 15 kali pengabdian pada masyarakat
- b. Terselenggaranya minimal 3 kali seminar pelaksanaan pengabdian pada masyarakat.
- c. Penerbitan minimal 1 jurnal pengabdian pada masyarakat.

## **4 Bidang Pembinaan Keislaman/Kemuhammadiyah**

- a. Terselenggaranya pengajian bulanan untuk pimpinan, karyawan, dosen dan perwakilan mahasiswa.
- b. Peninjauan kembali kurikulum AIKA

- c. Penerbitan buku-buku AIKA
- d. Pemantapan pengalaman nilai-nilai Islam/Kemuhammadiyah dalam perilaku keseharian pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa.

Adapaun startegi dan pembianan terhadap pendidik agar terwujud pendidik yang profesional antara lain yaitu:

## **1 Memberikan Beasiswa Pasca sarjana (Kognitif)**

### **a. Pendidikan Pascasarjana**

Pemerintah merencanakan bahwa tenaga pendidik (dosen) minimal berlatar belakang pendidikan magister. Oleh karena itu tekanan tenaga pendidik di arahkan ke program magister dalam bidan ilmunya, yang berarti bahwa pendidikan Doktor perlu dilakukan lebih efektif. Setiap perguruan tinggi harus memberi kebebasan dalam melakukan studi lanjut bagi pendidiknya dan perlu diprogramkan pendidik diberikan beasiswa untuk studi lanjut guna peningkatan profesionalisme pendidik tersebut.

### **b. Pendidikan Jangka Pendek**

Pendidikan ini dilakukan melalui kegiatan penataran, pncangkakan. Penataran dilaksanakan dnegna mengundang tenaga ahli dari luar (seluruh atau sebagian), dan atau menugaskan tenaga pendidik mengikuti penataran yang diseenggarakan pihak lain. Pncangkakan dilaksanakan dengan cara mengirim tenaga pendidik kesalah satu

jurusan/laboratorium di Perguruan Tinggi lain atau Lembaga relevan lainnya (lemabag penelitian, industri, dunia usaha) untuk meraih keterampilan tertentu, misalnya pengalaman praktikum, penelitian, wawasan keilmuan/profesi.

Untuk menempuh usaha ini, Perguruan Tinggi dan tenaga pendidik secara institusional, senantiasa aktif mencari informasi, peluang dan kesempatan. Dengan melalui pendalaman dan perluasan keilmuan (kognitif) diharapkan tenaga pendidik lebih menambah kekhasan keilmuannya sehingga menjadi profesional dalam bidangnya.

Dengan profesionalisme yang dicapai, tuntutan (hak) mahasiswa akan dapat terwujud dan terlaksana. Pengembangan dan pemanfaatan teknologi pendidikan merupakan salah satu wujud pencapaian profesionalisme tenaga pendidik. Dengan pemanfaatan teknologi pendidikan diharapkan juga akan menghasilkan SDM yang berwawasan teknologi pendidikan. Dengan tercapainya SDM yang berwawasan teknologi pendidikan, diharapkan akan dapat bersaing dalam era globalisasi mendatang.

#### **b. Meningkatkan Kemampuan Psikomotorik dan Afektif**

Pembinaan mengacu pada sasaran vertikal dalam ilmu (kognitif) perlu dilengkapi dengan keterampilan sasaran horozontal, yakni memperkuat kemampuan psikomotorik dan afektif.

Kemampuan psikomotirik dan afektif di sini adalah :

- a. Kemampuan menungakan produk berfikir atau berkarya ke dalam tulisan ilmiah, termasuk laporan teknis.
- b. Kemampuan menjelaskan tulisa ilmiah secara lisan dalam perkuliahan, dan fenomena ilmiah/profesional.
- c. Kemampuan mengemukakan pendapat dalam forum ilmiah.
- d. Kemampuan mengerjakan pekerjaan dalam ruang lingkup bidang ilmu yang ditekuninya, seperti melakukan deminstrasi, percobaan, pengujian, mempersiapkan dan melakukan praktek lainnya.
- e. Pemahaman dan kebiasaan menerapanetika akademik dalam suasana kesejawatan, kepedulian, harga menghargai.
- f. Naluri keingintahuan, menghargai waktu, inovatif, kecintaan terhadap bidang ilmu dan profesi, keteladanan.

Sasaran horizontal ini ditempuh melalui ragam pendekatan, seperti partisipasi seperti; pelatihan, lokakarya, seminar, swalaya (diskusi), pelaksanaan kebiasaan akademik dan mimbar akademik. Kesemuanya itu dapat diikuti pada skala intra-disiplin maupun antar0disiplin, intra-perguruan tinggi, antar-perguruan tinggi, dan kawasan setempat, regional, global menuru sasaran kegiatan.

Agar budaya organisasi FKIP UHAMKA dapat bertahan maka budaya organisasi tersebut perlu diwariskan kepada generasi berikutnya. Budaya diwariskan melalui beberapa strategi yaitu:

1. Strategi pelestarian nilai organisasi. Strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya, melalui alat-alat seperti:

a. Sejarah organisasi

Sejarah berdirinya FKIP UHAMKA perlu di sosialisasikan kepada seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA dengan mengetahui sejarah FKIP UHAMKA dan perjuangan menjadi besar seperti sekarang ini dapat menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi di antara sesama civitas akademika FKIP UHAMKA karena ras memiliki yang begitu besar maka tidak pernah terbesit dari pikiran dosen, karyawan dan seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA.

b. Biografi pendiri, pemilik, hibrida dan tokoh-tokoh organisasi

Seluruh stakeholder FKIP UHAMKA perlu mengetahui dan mengenal siapa pendiri dan pelopor serta tokoh-tokoh yang di balik suksesnya FKIP UHAMKA hingga menjadi fakultas tersebar di UHAMKA.

c. Rumusan visi-misi organisasi

Setiap civitas akademika FKIP UHAMKA wajib mengetahui bagaimana dan apa visi, misi serta tujuan dari FKIP UHAMKA. Dengan memahami visi, misi dan tujuan FKIP UHAMKA rasa memiliki dan tanggung jawab dalam pekerjaan semakin besar sehingga mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap FKIP UHAMKA dan dapat

dengan mudah mencapai tujuan FKIP UHAMKA dalam jangka panjang dan dalam jangka pendek.

- d. Membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi

Dengan membangun dan mensosialisasikan norma-norma FKIP UHAMKA maka pola interaksi akan berjalan dengan selaras dan seimbang sehingga penghindaran terhadap konflik begitu besar.

- e. Membangun dan memasyarakatkan simbol

Membangun dan memasyarakatkan atau mensosialisasikan simbol-simbol atau kebiasaan-kebiasaan yang ada di FKIP UHAMKA dapat mempererat hubungan antar sesama rekan kerja di FKIP UHAMKA. Sehingga rasa persaudaraan dan satu kesatuan dalam keluarga besar FKIP UHAMKA dapat tertanam dengan baik dalam diri masing-masing individu.

- f. Mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi

Dengan mengidentifikasi dan merumuskan sesuatu kebijakan dan peraturan yang akan dijalankan bagi seluruh stakeholder FKIP UHAMKA maka perlu adanya sosialisasi dan pembentukan TIM dalam proses perumusan tersebut. Sehingga kepercayaan seluruh stakeholder dalam menjalankan dan melaksanakan kebijakan tersebut akan selaras

dan seimbang tanpa adanya suatu ertentangan yang berarti di FKIP UHAMKA

2. Starategi kaderisasi, yaitu menyelenggarakan kaderisasi sumber daya manusia pengembangan nilai diatas, di setiap level dan fungsi organisasi menjadikan sumber daya manusia yang unggul.

Kaderisasi yang dilakuakn di FKIP UHAMKA telah berjalan cukup lama setiap alumni akan diperdayakan di FKIP UHAMKA jika mempunyia kompetensi yang baik dan mempunyai dedikasi yang tinggi untuk terus memajukan FKIP UHAMKA. seperti bebrapa waktu yang lalu FKIP UHAMKA telah mengadakan Baitul Arqam bagi dosen-dosen muda yang ada di FKIP UHAMKA. kegiatan ini bertujuan untuk pembentukan karakter bagi mereka calon-calon pemimpin dan penerus FKIP UHAMKA sehingga perlu pembentukan yang matang yang sesuai dnegan catur dhrama perguruan tinggi Muhammadiyah. Kaderisasi ini bejalan cukup lama perekrutan para kaderisasi ini dilakukan dalam setiap program studi yang ada di FKIP UHAMKA dengan melihat kebutuhan dan kuota yang ada di setiap program studi.

3. Strategi pendidikan (pembentukan pribadi), pengajaran (pendidikan formal), pelatihan (pembentukan *job*) dan pengembangan (penyiapan masa depan sumber daya manusia).

Perlu adanya studi lanjut bagi ereka dosen dan karyawan FKIP UHAMKA hal ini bertujaun untuk meningkatkan keprofesionalan dalam bekerja

sehingga tidak hanya mengandalkan keterampilan yang dimiliki tetapi juga mengandalkan kemampuan dalam berfikir. Dalam strategi ini pimpinan FKIP UHAMKA memberikan pelatihan bagi dosen dan karyawan di bidang ICT karena perkembangan dan kemajuan teknologi begitu pesat maka perlu adanya pelatihan dan pendidikan bagi seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA.

4. Strategi belajar berbudaya, yaitu program pemberian kesempatan kepada warga organisasi untuk mempelajari dan mempraktekan nilai dan budaya organisasi.

FKIP UHAMKA selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan seluruh *stakeholder* yang ada. Dan selalu terbuka dalam proses komunikasi, Salah satunya adalah memberikan kesempatan bagi siapapun yang ingin memberikan ide atau gagasan bagi perembangna dan kemajuan FKIP UHAMKA. dan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA dalam melaksanakan dan mengamalkan kebijakan, nilai dan norma yang berlaku di FKIP UHAMKA sehingga dapat terbentuk budaya organisasi yang kuat.

5. Strategi suksesi dan pembatasan jabatan, berapa kali seseorang boleh menjabat dan dalam kurun waktu berapa lama.

Setiap pimpinan, dosen dan karyawan di FKIP UHAMKA ada pembatasan jabatan seperti dekan menjabat hanya tahun sekali setelah itu diadakan pemilihan kembali bagi para pimpinan FKIP UHAMKA beserta para wakil-

wakilnya. Begitu juga pra karyawan FKIP UHAMKA yang menjabat sebagai kasubag dan KTU FKIP UHAMKA dibatasi dalam kurun waktu 4 tahun. Sert dosen-dosen FKIP UHAMKA yang mempunya jabatn strukturan atau menjabat sebagai Kaprodi dan UT dengan FKIP UHAMKA juga dibatsia dalam waktu. Adanya pemutasian atau roling bagi para karyawan FKIP UHAMKA membuat mereka dapat mengebmbangkan kemampuannya dalam bekerja dan dapat menambah pengalaman dalam bekerja.

6. Strategi WT, yaitu Warisan (W) dan Tabungan (T). supaya bisa menabung, seseorang harus hidup hemat dan sederhana.

Dengan mewarisi budaya organisasi kepada generasi penerus seprti pengkaderan yang dilakukan di FKIP UHAMKA yang berasal dari para alumni FKIP UHAMKA maka mempunyai tabungan untuk masa depan FKIP UHAMKA sehingga budaya tersebut dapat dikembangkan dari genarsai ke genarsi.

Budaya organisasi FKIP UHAMKA jika telah terbentuk maka perlu segera disosialisasikan agar dapat lebih mudah diketahui dan diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam FKIP UHAMKA maupun oleh pihak luar FKIP UHAMKA. Budaya organisasi yang homogen dapat diciptakan melalui kegiatan sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi.

Sosialisasi mencakup dimana anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi antar anggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi. FKIP UHAMKA harus mampu melakukan sosialisasi budaya pada sumber daya manusianya (*stakeholder*), agar hasil proses sosialisasi memberi dampak positif pada produktivitas, komitmen, serta sumber daya manusia tersebut. Pada akhirnya implementasi sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

### **C. Pembahasan Temuan**

#### **1. Budaya Organisasi FKIP UHAMKA**

FKIP UHAMKA adalah suatu organisasi karena yang dikatakan organisasi yaitu merupakan suatu wadah dimana segenap keinginan dan kemampuan sejumlah atau sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam rangka usaha memenuhi kebutuhannya. Jika dilihat dari proses terbentuknya dan kegunaannya, organisasi juga merupakan salah satu fungsi budaya, yaitu sebagai pengikat suatu anggota organisasi bersi pola perilaku dan tingkah laku baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat. Seperti dikemukakan oleh Dalthon E Mc Farland mengemukakan organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan organisasi tersebut<sup>67</sup>. FKIP UHAMKA merupakan suatu organisasi dimana didalamnya terdapat

---

<sup>67</sup> Dalthon E Mc Farland. Op.cit, hal 161

sekelompok orang yang saling kenal dan saling berinteraksi anatar pimpinna, dosen, karywan dan mahasiswa dalam mencapai tujuan FKIP UHAMKA. Dalam berinteraksi para civitas akademika FKIP UHAMKA berpedoman pada suatu peraturan yang mengikat perilaku seluruh *stakeholder* yang berada di FKIP UHAMKA. Dimana sistem tersebut memnberi arahan perilaku bagi seluruh *satakeholder* di FKIP UHAMKA.

Dilihat dari aspek karakteristik budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA terlihat bahwa budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA kuat dengan nuansa Islami dan kekeluargaan yang mengikat persaudaraan yang erat antar yang satu dengan yang lain baik antar sesama rekan dosen dengan pimpinan, dosen dengan karyawan, dosen dengan dosen, karyawan dengan pimpinan, dan karyawan dengan sesama karyawan. Setiap karakteristik budaya organisasi berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai FKIP UHAMKA itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, dapat terlihat jelas gambaran budaya organisasi FKIP UHAMKA.

Budaya yang berkesinambungan dan hadir di semua lini FKIP UHAMKA mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu kepemimpinan dalam FKIP UHAMKA, karena pimpinan mempunyai peranan penting dalam pembentukan budaya organisasi. Dengan budaya organisasi di FKIP UHAMKA dapat merespon keadaan lingkungan di sekitar FKIP UHAMKA dan budaya yang ada di

FKIP UHAMKA tertanam dalam diri seluruh civitas akademika mulai dari pimpinan, dosen dan karyawan. Seperti dikatakan oleh Geert Hofstede mengatakan budaya yaitu:

“Budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat mendalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri masing-masing.<sup>68</sup>

Saya sependapat dengan teori tersebut diatas teori tersebut diatas bahwa memang budaya organisasi FKIP UHAMKA dapat terlihat dari perilaku keseharian, yang dapat dikontrol dan ditanamkan sangat mendalam pada masing-masing diri baik pimpinan, dosen, karyawan dan seluruh *stakeholder* yang ada di FKIP UHAMKA. Sehingga tidak mudah merubah suatu kebiasaan yang ada di FKIP UHAMKA karena memang sudah tertanam sejak lama dalam diri masing-masing.

Budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA dapat menjadi suatu sumber untuk mencapai tujuan FKIP UHAMKA budaya organisasi FKIP UHAMKA menjadi pengikat antara sesama civitas akademika FKIP UHAMKA yang dapat membedakan dengan fakultas lain. Sehingga FKIP UHAMKA mempunyai ciri tersendiri dalam melakukan kebiasaan-kebiasaan yang ada di FKIP UHAMKA. Budaya organisasi FKIP UHAMKA tidak dapat didefinisikan tetapi kita dapat mengenal ketika

---

<sup>68</sup> David C Thomas and Kerr Inkson. Op. Cit. hal. 22

melihatnya. Seperti dikemukakan oleh Stephen P Robbins budaya organisasi itu sebenarnya tidak dapat didefinisikan tetapi kita dapat mengenalnya ketika kita melihatnya, budaya organisasi itu mengacu pada kesisteman makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.<sup>69</sup>

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar dari organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Tipe budaya organisasi di FKIP UHAMKA dapat dikategorikan tipe Pasif-defensif, yaitu bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.<sup>70</sup>

FKIP UHAMKA dapat dikategorikan dalam tipe budaya organisasi menurut Robert Kitzner dan Angelo Kinicki karena tipe budaya organisasi menurutnya digolongkan menjadi 3 tipe budaya organisasi yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif dan budaya agresif-defensif. FKIP UHAMKA termasuk dalam tipe budaya pasif-defensif berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa FKIP UHAMKA dalam keyakinan

---

<sup>69</sup> Stephen P Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi*. Op. Cit. hal 720

<sup>70</sup> Robert Kitzner, Angelo Kinicki. Op. Cit, hal. 86-87

normatifnya mengenai persetujuan dilihat karakteristiknya, yaitu FKIP UHAMKA sangat menghindari terjadinya suatu konflik dan hubungan antar sesama pimpinan, dosen dan karyawan sangat menyenangkan karena telah merasa menjadi satu keluarga besar FKIP UHAMKA dan hubungan ini sangat jelas terlihat dari luar. Seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA merasa sangat setuju dan mendapat persetujuan dan disukai oleh orang lain dalam bergaul dan berperilaku.

Keyakinan normatif tipe budaya organisasi FKIP UHAMKA dilihat dari konvensionalnya bahwa FKIP UHAMKA dikendalikan secara konservatif, tradisional dan birokratis. Seluruh anggota organisasi FKIP UHAMKA selalu berusaha untuk menyesuaikan diri terhadap kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan masa lalu dan yang berlaku bagi seluruh civitas akademika FKIP UHAMKA. Sedangkan keyakinan normatif pada penghindaran FKIP UHAMKA kurang menghargai yang suatu prestasi baik bagi dosen maupun karyawan. Jika di dalam FKIP UHAMKA ada kegagalan maka anggota organisasi FKIP UHAMKA menghindari agar tidak disalahkan terhadap kegagalan tersebut dan bertukar tanggung jawab, takut untuk mengambil resiko. Karena tidak siap menanggung hukuman jika memang telah melakukan kesalahan dan menghindari kemungkinan disalahkan sehingga menunggu orang lain bertindak baru mau berbuat.

Level budaya organisasi menurut Schein terbagi menjadi 3 (tiga) bagian antara lain Artifak, Nilai-nilai dan Asusi dasar.<sup>71</sup> Jika dilihat dari level budaya organisasi FKIP UHAMKA pada bagian Artifak yaitu yang mencakup segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level ini dapat terlihat bentuk fisik budaya organisasi FKIP UHAMKA, perilaku civitas akademika FKIP UHAMKA yang nyata. Seperti cara berpakaian para anggota organisasi FKIP UHAMKA berpakaian muslimah bagi yang wanita dengan mengenakan jilbab rapi dan sopan, begitu juga dengan mahasiswa yang kuliah di FKIP UHAMKA sangat ditertibkan dalam cara berpakaian mulai dari pakaian muslim sampai dari perilaku yang mencerminkan seorang muslim. Seragam yang ada di FKIP UHAMKA yang dikenakan oleh para karyawan digunakan setiap hari senin, selasa, rabu dan jum'at. Setiap hari senin sampai dengan jum'at para karyawan wanita menggunakan seragam blezer yang merupakan seragam khusus karyawan FKIP UHAMKA, sedangkan hari jum'at menggunakan pakaian batik modern.

Nilai-nilai merupakan solusi yang muncul dari seseorang pimpinan dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin organisasi tersebut. FKIP UHAMKA menempatkan nilai-nilai dalam memecahkan masalah secara kekeluargaan dan musyawah bersama. Pemecahan masalah yang terjadi di FKIP UHAMKA selalu dikembalikan

---

<sup>71</sup> Schien. Op.cip. hal 125

kepada pimpinan FKIP UHAMKA, biasanya dalam forum rapat dibicarakan masalah tersebut dan baru di ambil keputusan yang terbaik dan solusi bagi pengembangan FKIP UHAMKA kedepan baik dilihat dari aspek akademik, keuangan, kemahasiswaan dan bidang AIKA.

Level selanjutnya adalah asumsi dasar merupakan hubungan dalam lingkungan, hakekat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakekat mengenai sifat manusia, hakekat aktivitas manusia, dan hakekat hubungan manusia. Hubungan FKIP UHAMKA dalam lingkungan antar sesama fakultas sangat baik dan harmnis. FKIP UHAMKA adalah fakultas terbesar diantara 8 (delapan) fakultas lain yang ada di UHAMKA. Karean FKIP UHAMKA adalah fakultas terbesar dan tertua maka FKIP UHAMKA sebagai fakultas percontaan bagi fakultas lain. Hubungan dengan antar universitas FKIP UHAMKA banyak menjalin berbagai kegiatan dan kerjasama dalam bidang pendiidkan baik untuk kegiatan dosen (staff pengajar) FKIP UHAMKA , kegiatan kemhasiswaan dan berbagai program pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan tinggi yang berfokus pada bidang keoendikan. Hubungan-hubungan itu terpelihara dan terjaga dengan baik dan berjalan secara selaras dan harmonis. Karena tidak jrang juga dosen FKIP UHAMKA yang mengajar di fakultas lain yang ada di UHAMKA. kebiasaan seluruh anggota organisasi FKIP UHAMKA dapat terlihat pada level ini terkait dengan hubungan antar sesama manusia dan

diterim apa adanya dapat terliha dan tidak dapat terlihat tanpa disadari ini telah menjadi suatu budaya di FKIP UHAMKA.

## **2. Peran Pimpinan Dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA**

Dekan adalah pimpinan tertinggi dari setiap fakultas yang ada di suatu universitas. Dengan demikian dekan mempunyai peran penting dalam pengembangan budaya organisasi di suatu fakultas. Begitu juga dengan dekan FKIP UHAMKA yang mmepunyaia peran penting dalam pngembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA. Pimpinan mempunyai caranya tersendiri dalam mengambil keputusan untuk kemajuan organisasinya dalam mengembangkan budaya organisasi maupun merubahnya. Banyak cara yang dapat dilakukan yaitu dengan pengembangan SDM guna kemajuan organisasi dan penataan tempat kerja agar lebih nyaman, dan kondusif juga dapat berupa kebijakan-kebijakan yang diberikan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi ke depan.

Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah :

1. Peran huhungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.

3. Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Sedangkan peran dan fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah:<sup>72</sup>

1. Memberikan anggota identitas organisasional, menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, organisasi mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

---

<sup>72</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki; *Organizational Behavior*. Op.cit. hal. 83

Bagi FKIP UHAMKA budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Pengikat seluruh civitas akademik FKIP UHAMKA dan memunculkan rasa kebersamaan dan rasa saling memiliki satu dengan yang lainnya sehingga menumbuhkan rasa dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap FKIP UHAMKA.
2. Menjadikan pembeda dengan fakultas lain yang mempunyai ciri dan kepribadian yang bernuansakan Islami bagi pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa FKIP UHAMKA. hal ini terdapat dari cara berinteraksi, bergaul dan yang paling nampak artifaknya adalah cara berpakaian terutama bagi para dosen dan mahasiswa FKIP UHAMKA yang lebih rapi, sopan dan Islami dibandingkan fakultas lain.
3. Sebagai bagian dari promosi FKIP UHAMKA terhadap lingkungan luar FKIP UHAMKA
4. Budaya organisasi dapat membentuk suatu karakter dalam diri seseorang yang berada di lingkungan FKIP UHAMKA maka dengan sendirinya akan menyesuaikan dengan keadaan yang berlaku dan sesuai dengan FKIP UHAMKA.
5. Sebagai kontrol dan memandu sikap perilaku dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA

6. Sebagai sarana komunikasi yang efektif dalam menyampaikan ide-ide dan pendapat yang ingin di sampaikan kepada pimpinan FKIP UHAMKA
7. Sebagai acuan membuat program kerja dengan membentuk TIM kerja

### **3. Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Organisasi FKIP UHAMKA**

Budaya organisasi merupakan kunci jawaban atas pertanyaan mengapa suatu organisasi dapat sukses melaksanakan strateginya sedangkan yang lainnya gagal. Organisasi yang berhasil dalam melaksanakan strateginya umumnya karena budaya organisasinya bukan saja tidak cocok tapi juga sering menentang strateginya. Ini yang disebut resiko budaya organisasi.<sup>73</sup> Oleh karena itu dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dipertimbangkan risiko budaya organisasinya. Resiko budaya organisasi selalu terkait dengan budaya organisasi dan rencana kegiatan untuk mencapainya. Dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dievaluasi resiko budaya organisasi. Jika strategi tidak cocok dengan budaya organisasi, maka terdapat alternatif yang perlu di pilih.

Budaya organisasi memengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan strategi organisasi. Dalam membentuk strategi, selain memiliki keahlian, para pimpinan juga mempergunakan norma, nilai, asumsi dan filsafat organisasi yang merupakan budaya organisasi.

---

<sup>73</sup> Wirawan. Op.Cit, hal. 97

Pimpinan FKIP UHAMKA dalam menjalankan strateginya agar budaya organisasi FKIP UHAMKA dapat berkembang dan bertahan maka dilakukan pengkaderisasi sejak dini pengkaderan ini rekrut dari para alumni yang memang mempunyai kompeten dalam bidangnya. perekrutan dosen dan karyawan FKIP UHAMKA banyak dilakuakan dari para alumni dengan memberdayakan mereka yang memang mempunyai presasi akademik dan pretasi dalam beroragnisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa. Budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat bertahan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi cerdas budaya. Suatu organisasi cerdas budaya adalah suatu organisasi yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan berperilaku.<sup>74</sup> Dengan kecerdasan budaya yang dimiliki, maka organisasi akan mampu membangun keunggulan. Keunggulan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat menjadi lebih baik dari organisasi lainnya. Suatu organisasi yang unggul dapat ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memposisikan dirinya menjadi yang pertama, menjadi yang terbaik, dan mejadi berbeda. Dengan keunggulan yang dimiliki, suatu organisasi dapat meningkatkan daya saingnya.

---

<sup>74</sup> Wibowo. *Budaya Organisasi*; Op.Cit hal. 63

Strategi untuk mengembangkan budaya organisasi FKIP UHAMKA pimpinan selain memberikan pengkadan, sosialisasi, penanaman sejarah FKIP UHAMKA, stretegi belajar berbudaya dan pewarisan berbuday kepada generasi penerus. Maka cara lain adalah perubahan dari budaya tersebut jka memanh budaya organisasi yan lama sudah tidak sesuai lagi dan perlu adanya perubaan guna peningkatan kinerja dan profesionalitas seluruh *stakehoder* FKIP UHAMKA mak perubahan itu dipandang perlu.

Perubahan budaya organisasi disatusisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan dalam organisasi tersebut. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Namun yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perubahan lingkungan yang tidak bisa dihindari. Disisi lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan peningkatan efisiensi untuk mempertahankan budaya saing atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan budaya organisasi tidak berlangsung secara alamiah seperti yang berkembang pada budaya tradisional. Perubahan budaya organisasi

menjadi penting apabila bersangkutan dengan perbaikan budaya berkelanjutan yang menjadi tujuan semua organisasi yang progresif. Perubahan budaya organisasi memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku dan nilai-nilai.<sup>75</sup> Dikemukakan oleh Jeff Cartwright bahwa perubahan budaya organisasi sebuah proses psikologis. Transformasi budaya bukanlah mudah atau merupakan proyek jangka pendek. Setelah itu memerlukan monitoring kemajuannya secara periodik karena apabila tidak dilakukan dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk mengalami kemunduran. Perubahan budaya merupakan proses reorganisasi penataan kembali nilai-nilai, sikap, norma perilaku dan gaya manajemen.

Perubahan budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA biasanya terjadi ketika adanya pergantian pimpinan fakultas maupun pimpinan universitas. Setiap pergantian pimpinan yang ada di FKIP UHAMKA tanpa disadari oleh civitas akademika FKIP UHAMKA budaya organisasi mereka telah berubah dengan sendirinya seiring dengan kebijakan, peraturan yang diterapkan oleh pimpinan yang baru. Meskipun perubahan yang ada di FKIP UHAMKA tidak terlalu signifikan dan tetap saja memerlukan proses dan membutuhkan waktu yang lama untuk perubahan tersebut.

---

<sup>75</sup> Jeff Cartwright dalam Wibowo. 2010. hal, 222

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi yang diterapkan di FKIP UHAMKA dilihat dari karakteristik budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA bahwa pimpinan pada masa sekarang menciptakan inovasi dibidang kepegawaian, keuangan, kedisiplinan baik kedisiplinan bagi dosen dan karyawan FKIP UHAMKA. Dan setiap kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan FKIP UHAMKA selalu di sosialisasikan terlebih dahulu oleh segenap pihak yang terkait setelah itu kebijakan baru diterapkan dan dilaksanakan oleh seluruh pihak yang terkait. Setiap dosen, karywan dan mahasiswa bebas mengutarakan pendapat dan ide-ide guna kemajuan FKIP UHAMKA. Pimpinan FKIP UHAMKA tidak membatasi hubungan antar sesama civitas akademika semua berjalan apa adanya. Tidak ada kesenjangan yang begitu berarti. Pimpinan terhadap prestasi dan hasil karya karyawan kurang memberikan respon positif dan penghargaan terhadap prestasi tersebut kurang diperhatikan oleh pimpinan. Begitu kuatnya jalinan interaksi dan kekeluargaan yang ada di FKIP UHAMKA yang mencerminkan Islami dan memperkuat silaturami membuat seluruh civitas akademika FKIP UHAMKA selalu bersama-sama dalam melaksanakan

kegiatan sehingga kegiatan apapun dalam acara selalu ada Tim didalamnya. Hanya saja TIM tersebut selalu gemuk yang membuat tidak produktif bagi anggota TIM tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kegiatan. Jika dilihat dari tipe budaya organisasi FKIP UHAMKA termasuk dalam tipe pasif-defensif berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa FKIP UHAMKA dalam keyakinan normatifnya mengenai persetujuan dilihat karakteristiknya, yaitu FKIP UHAMKA sangat menghindari terjadinya suatu konflik dan hubungan antar sesama pimpinan, dosen dan karyawan sangat menyenangkan karena telah merasa menjadi satu keluarga besar FKIP UHAMKA dan hubungan ini sangat jelas terlihat dari luar.

2. Peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA, Sangat jelas dan nampak sekali disini dapat dilihat pimpinan FKIP UHAMKA memberikan kebebasan dalam berkomunikasi dan berinteraksi tidak memberikan jarak antar pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa. Memberikan kebijakan dan peraturan yang sesuai dengan kondisi, lingkungan dan keadaan dosen, karyawan dan mahasiswa FKIP UHAMKA, sehingga para dosen, karyawan dan mahasiswa dapat dengan mudah melaksanakan dan menjalankan kebijakan tersebut. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan, pendidikan dan memberikan beasiswa studi lanjut bagi dosen FKIP UHAMKA; sebagai moderator bagi seluruh civitas akademika FKIP UHAMKA

3. Strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA, merupakan salah satu hal yang penting. Budaya organisasi memengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan strategi organisasi. Dalam membentuk strategi, selain memiliki keahlian, para pimpinan juga mempergunakan norma, nilai, asumsi dan filsafat organisasi yang merupakan budaya organisasi. Adapun strategi pimpinan FKIP UHAMKA dalam pengembangan budaya organisasi antara lain yaitu: pelestarian nilai organisasi dengan memperkenalkan dan memberitahukan sejarah, visi, misi dan tujuan FKIP UHAMKA; strategi kaderisasi yang dibentuk melalui alumni FKIP UHAMKA yang berkompeten dan mempunyai dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap almamater; memberikan pelatihan dan pendidikan, serta pengembangan; memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder FKIP UHAMKA untuk membiasakan diri dengan budaya FKIP UHAMKA; Menciptakan hubungan yang harmonis dengan lingkungan sosial masyarakat diluar FKIP UHAMKA;

#### **B. Implikasi**

Sebagai suatu penelitian yang telah dilakukan di lingkungan pendidikan maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang pendidikan dan juga penelitian-penelitian selanjutnya, sehubungan dengan hal tersebut maka implikasinya adalah sebagai berikut :

Hasil penelitian mengenai peran pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi di FKIP UHAMKA ternyata menunjukkan bahwa budaya FKIP UHAMKA budaya yang Islami, dengan tipe pasif-defensif yaitu hubungan

komunikasi terbuka namun seluruh anggota organisasi tersebut merasa ketergantungan satu dengan yang lain dan selalu berusaha menghindari konflik dan rasa takut dipersalahkan.

Selama ini masalah budaya organisasi kurang diperhatikan di dalam FKIP UHAMKA semuanya berjalan seperti apa adanya tanpa ada pemahaman yang tentang budaya organisasi. Dalam hal ini perlu adanya peran pimpinan dalam pembinaan dan upaya pengembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA, agar dosen, karyawan dan seluruh stakeholder yang ada di FKIP UHAMKA termotivasi dalam berja dan berkarya demi untuk memajukan lembaganya. Untuk itu perlu adanya upaya-upaya yang harus dilakukan oleh pimpinan FKIP UHAMKA terkait dengan pengembangan budaya organisasi antara lain?

1. Menumbuhkan rasa memiliki FKIP UHAMKA. Dengan rasa memiliki ini maka seluruh *stakeholder* akan merasa bertanggung jawab atas lembaga tersebut dan akan selalu menjaga lembaga tersebut dengan baik dan perlu keseriusan dalam membesarkan lembaga. Rasa takut kehilangan, sebisa mungkin FKIP UHAMKA harus tetap ada dan eksis di antara fakultas-fakultas lain yang ada di UHAMKA. sehingga perlu adanya pemeliharaan yang baik. Sebagus apapun benda jika tidak terpelihara dengan baik maka lama kelamaan akan rusak, namun sebaliknya meskipun benda itu tidak bagus tetapi jika terpelihara dengan baik maka akan mempunyai harga mahal.
2. FKIP UHAMKA berada di tengah-tengah lingkungan masyarakat yang kental dengan tradisi. Untuk itu perlu penciptaan hubungan yang harmonis dengan

lingkungan masyarakat sekitar. Saling membantu dalam segala kegiatan yang ada di masyarakat tersebut. Berusaha menumbuhkan hubungan yang harmonis dengan pola dan pedoman perilaku yang mencerminkan norma-norma kebiasaan yang sopan, santun dan budaya Islami

3. Budaya organisasi ini akan terus hidup tumbuh dan berkembang jika ada sosialisasi dan pewarisan dengan baik. Untuk itu perlu adanya pembentukan kaderisasi sesuai dengan bidang ilmu yang diampu. Dan perlu seleksi yang lebih transparans dan berkualitas dalam menjaring kaderisasi untuk regenerasi penerus FKIP UHAMKA kedepan untuk itu perlu menumbuhkan sifat kepemimpinan dalam diri setiap individu, karena pengkaderan ini nantinya yang akan melanjutkan dan meneruskan cita-cita FKIP UHAMKA agar terus berkembang dan memberikan manfaat ilmu bagi masyarakat.
4. Budaya organisasi tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa. Budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat bertahan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka suatu FKIP UHAMKA harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi cerdas budaya. Yaitu yang mampu mensinergikan kemampuan yang dimiliki, kesadaran dalam diri setiap individu yang ada di FKIP UHAMKA, baik kesadaran atas peraturan dan tertib dalam berperilaku.

5. Aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, maka untuk lebih mendalami faktor-faktor apa saja yang turut berpengaruh terhadap perkembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif. Karena dengan pendekatan kualitatif ini meneliti tentang fenomena-fenomena sosial dan objeknya adalah manusia. Dan peneliti dalam penelitian kualitatif ini sebagai instrumennya.

### C. Saran-saran

Bedasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, maka diajukan beberapa saran guna perkembangan budaya organisasi FKIP UHAMKA kedepan, saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi ternyata berkontribusi positif terhadap motivasi, peningkatan kinerja dan pencapaian sukses dalam suatu lembaga organisasi, jika seluruh *stakeholder* yang ada pada FKIP UHAMKA saling bekerjasama mengembangkan budaya organisasi yang ada. Hendaknya keadaan seperti ini dipertahankan bahkan kalau bisa ditingkatkan.

Untuk menciptakan hal tersebut seluruh *stakeholder* FKIP UHAMKA perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang kebudayaan yang baik, atas inisiatif sendiri maupun prakarsa pimpinan atau pihak-pihak lain yang terkait.

2. Pimpinan sebagai salah satu penentu pembentukan budaya organisasi, perlu memberikan bantuan, bimbingan, pembinaan dan memperhatikan faktor budaya organisasi. Akan lebih baik lagi apabila dilakukan pelatihan-pelatihan khusus sehubungan dengan masalah-masalah peningkatan profesionalitas baik dosen maupun karyawan.
3. Disadari bahwa budaya organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor internal dan juga faktor eksternal. Lembaga pendidikan yang bertugas mempersiapkan calon guru yang kompetitif dan profesional untuk itu diperlihatkan faktor tersebut, karena budaya organisasi itu akan mereka bawa jika nantinya mereka terjun ke dalam lingkungan masyarakat. Maka pembentukan karakter bagi mahasiswa sangat perlu dan FKIP UHAMKA harus lebih menekankan terhadap ciri khas Muhammadiyah yang mengedepankan ajaran Islam.
4. Perlu dilakukan suatu studi dalam menjembatani masalah budaya organisasi di lapangan dengan program yang disusun dan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan. Apabila studi ini terlaksana maka tingkat kontribusi budaya organisasi akan dapat ditingkatkan secara terencana, yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan mutu pendidikan FKIP UHAMKA.
5. Untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif hendaknya mulai dipikirkan dari sekarang terutama bagi para pemegang keputusan, agar lebih banyak memperhatikan komunitas yang ada di dalam FKIP UHAMKA itu sendiri. Mulai dari masalah kesejahteraan sampai pada masalah yang dihadapi oleh dosen dan karyawan FKIP UHAMKA. Dengan demikian akan terjadi

budaya organisasi yang kondusif di mana satu sama lain anggotanya saling memperdulikan, rasa saling memiliki dan rasa kekeluargaan telah menjadi bagian dari FKIP UHAMKA sehingga tercipta keadaan yang mendukung kegiatan belajar mengajar dan suasana kerja dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony R N. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen. Penerjemeh Kurniawan Tjakrawala*. Jakarta: Salemba Empat
- Bungin Burhan. 2010. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindi Persada.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cartwrigh Jeff. 1999. *Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited
- Chatab Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dalton E. Mc. Farland. 2000. *Managemen Principles and Practies*. Mc. Millan Co., N.Y.
- Danim Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Darsono. 2010. *Budaya Organisasi: Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Politik, dan Pendidikan*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Davis M Samuel. 2003. *Managing Corporate Culture*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Deal Terrence E. and Kennedy. Allan A. 2004. *Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing
- Dimock M.E. Dimack, G.O. and Koenig L.W.. 2000. *Public Administration*, Reinhart & Co. Inc. New York
- Donnel O Koonz and : 2000. *Managemen, A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions..* Mc. Graw Hill Kogakusha, Ltd., Copyright
- Fachruddin Saudagar. 2009. *Pengembangan Profesionalitas Guru*. Jakarta: Gaung Persada
- Garth N. Jones. *Public Administration Lectures*. 2003. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada

- Handayaniingrat Soewarno. 2002. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung
- Hasan Fuad. 2007. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi
- Kreitner Robert and Kinicki Angelo. 2005. *Organizational Behavioral*. The McGraw-Hill Companies.
- Luthans Fred. 2003. *Organization Behavioral*, McGraw-Hill: International
- Moeljono, *Perilaku Organisasi*. 2003. Jakarta: Alfabeta
- Matondang. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ndraha Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta; Rineke Cipta
- Pabundu Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta; Bumi Aksara
- Prawironegoro Darsono. 2009. *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bsnis, Ekonomi, Sosial Pendidikan dan Politik*. Jakarta; Nusantara Consulting
- Robbins P Stephen. 1994. *Organization Theory*. Jakarta: Arcan
- \_\_\_\_\_2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Schein Edgar 2002. *Organizationnal Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sagala Syaiful. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pndidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Satori Djam'an. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sufyarma. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sutisna Oteng. *Administarasi Pendidikan: dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Anggkasa.

- Suwarto.2009. *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Atama Jaya Yogyakarta
- Suginyno. 2008. *Pendidikan Tinggi dan Goncangan Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Ciputat Press.
- Tim Dosen Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tika Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta; Bumi Aksara
- Thomas David C and Kerr Inkson. 2004. *Culture of Competence*. San Francisco:Berrett-Koehler Publisher
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Wibowo. *Budaya Organisasi; sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja angka panjang*. 2010. Jakarta; Rajawali Pers
- \_\_\_\_\_2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Garafindo Persada
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Zwell Michael . 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Weley & Sons,hal.
- [http:// www. kompas.com /kompas-cetak/0404/19/opini/970860.htm](http://www.kompas.com/kompas-cetak/0404/19/opini/970860.htm)
- [http://www. wikipedia.budayaorganisasi.org](http://www.wikipedia.budayaorganisasi.org)
- [http://www. wikipedia.pemimpin.org](http://www.wikipedia.pemimpin.org)
- [http://www. wikipedia. kepemimpinan.org](http://www.wikipedia.kepemimpinan.org)
- <http://www.tempointeractive.com>

## Lampiran 1

### Protokol Wawancara

Hari, tanggal & tempat wawancara	Interviewi	Interviewer	Informasi yang dijarah	Media yang dipergunakan
	Dr. Sukardi, M.Pd. Dekan FKIP UHMKA	Trisni Handayani	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inovasi dalam kepemimpinan di FKIP UHAMKA</li><li>2. Perhatian terhadap detail pada pengembangan fakultas</li><li>3. Orientasi Hasil pada fakultas</li><li>4. Orientasi Orang pada pengembangan fakultas</li><li>5. Orientasi Tim dalam fakultas</li><li>6. Keagresifan dalam memimpin di fakultas</li><li>7. Kemantapan dalam memimpin</li><li>8. Tipe Budaya organisasi</li><li>9. Proses pengambilan keputusan</li><li>10. Strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi</li></ol>	Temu Muka, recorder
	Drs. H. Nawawi, M.PDd. Wakil Dekan I FKIP UHAMKA	Trisni Handayani	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inovasi dalam bidang Akademik FKIP UHAMKA</li><li>2. Perhatian terhadap detail dalam bidang akademik</li><li>3. Orientasi Hasil dalam bidang akademik</li></ol>	

			<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Orientasi Orang dalam bidang Akademik</li> <li>5. Orientasi TIM dalam bidang Akademik</li> <li>6. Keagrsifan dalam bidang Akademik</li> <li>7. Kemantapan dalam bidang</li> <li>8. Kebiasaan dalam proses belajar mengajar</li> <li>9. Peran wakil dekan I dalam pengembangan SDM</li> <li>10. Proses rekrutmen pendidik</li> <li>11. Interaksi pimpinan dengan dosen</li> <li>12. Proses pengambilan keputusan dalam kegiatan akademik</li> </ol>	
	<p>Dra. Hj. Sulhah Saidah, M.Pd.</p> <p>Wakil Dekan II FKIP UHAMKA</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dalam masalah prosedur keuangan FKIP UHAMKA</li> <li>2. Perhatian terhadap detail dalam masalah keuangan</li> <li>3. Orientasi Orang dalam maslah keuangan</li> <li>4. Orientasi tim dalam bidang keuangan</li> <li>5. Keagresifan dalam bidang keuangan</li> <li>6. Kemantapan dalam bidang keuangan</li> <li>7. Interaksi pimpinan dengan karyawan</li> <li>8. Pengambilan kebijakan dalam</li> </ol>	

			<p>bidang keuangan</p> <p>9. Implementasi kebijakan dalam keuangan</p> <p>10. Alokasi dana FKIP UHAMKA</p> <p>11. Peningkatan SDM FKIP UHAMKA</p> <p>12. Strategi dalam peanganan keuangan FKIP UHAMKA</p>	
	<p>Drs. Nur Busyra, MM</p> <p>Wakil Dekan III</p>	<p>Trisni Handayani</p>	<p>1. Inovatif dalam bidang kemahasiswaan</p> <p>2. Perhatian terhadap detail bidang kemahasiswaan</p> <p>3. Orientasi Hasil dalam bidang kemahasiswaan</p> <p>4. Orientasi Orang dalam bidang kemahasiswaan</p> <p>5. Orientasi TIM dalam bidang kemahasiswaan</p> <p>6. Keagresifan dalam bidang Kemahasiswaan</p> <p>7. Kemantapan dalam bidang kemahasiswaan</p> <p>8. Interaksi pimpinan dengan mahasiswa</p> <p>9. Pengambilan keputusan dalam kegiatan kemahasiswaan</p> <p>10. Penerapan kebijaksanaan dalam kegiatan kemahasiswaan</p> <p>11. Peran pimpinan dalam kegiatan kemahasiswaan</p> <p>12. Proses rekrutmen</p>	

			<p>penerimaan mahasiswa FKIP UHAMKA</p> <p>13. Kegiatan kemahasiswaan di dalam intern kampus dan ektern kampus</p> <p>14. Strategi mengendalikan mahasiswa FKIP UHAMKA</p>	
	<p>Dra. Afni Rasyid, M.H.</p> <p>Wakil Dekan IV FKIP UHAMKA</p>	<p>Trisni Handayani</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iovatif dalam bidang AIKA</li> <li>2. Perhatian terhadap detail bidang AIKA</li> <li>3. Orientasi hasil bidang AIKA</li> <li>4. Orientasi Oranga dalam bidang AIKA</li> <li>5. Orientasi TIM dalam bidang AIKA</li> <li>6. Keagresifan dalam bidang AIKA</li> <li>7. Kemantapan dalam bidang AIKA</li> <li>8. Interaksi pimpinan dengan dosen AIKA</li> <li>9. Pengambilan keputusan dalam bidang AIKA</li> <li>10. Peran wakil Dekan IV dalam peningkatan profesionalisme pendidik khususnya bidang AIKA</li> <li>11. Stategi dalam bidang AIKA</li> </ol>	

## Lampiran 2

## Transkrip Wawancara

Nama interviewi : Dr. Sukardi, M.Pd. Jabatan : Dekan FKIP UHAMKA Tanggal wawancara : 25 Oktober 2010	
1. Sejak kapan bapak menjadi pimpinan di FKIP UHAMKA?	1. Saya menjabat menjadi Dekan FKIP UHAMKA sejak 2008 persisnya SK dari PP Muhammadiyah saya teriama pada tanggal dan jabatan saya ini akan berakhir hingga 4 tahun kedepan.
2. Menurut bapak selama bapak menjabat menjadi dekan FKIP UHAMKA apakah ada kemajuan atau bahkan kemunduran yang ada pada FKIP UHAMKA?	2. Dari awal masuk sampai sekarang, perkembangan FKIP UHAMKA banyak sekali, khususnya program kerja dan kegiatan yang diselenggarakan oleh FKIP UHAMKA terutama pada saat ini FKIP UHAMKA sedang disibukan dengan kegiatan sertifikasi guru yang sedang berlangsung sekarang yaitu kegiatan PLPG, yaitu kegiatan Pendidikan dan Latihan Profesi Guru. Jadi mereka guru-guru yang tidak lulus sertifikasi melalui jalur portofolio maka guru tersebut diwajibkan mengikuti PLPG yang berlangsung selama 9 hari kedepan. Sebenarnya kegiatan ini sudah rutin semenjak UHAMKA mempunyai rayon tersendiri, rayon 37 DKI Jakarta. Ini adalah tahun ke 2 UHAMKA menyelenggarakan sertifikasi yang akan berlangsung hingga 2014 mendatang. Sedangkan kegiatan untuk dosen masih seperti biasanya yaitu adanya penelitian bagi dosen, pengabdian masyarakat yang kini sudah mulai lagi di kembangkan dan di bangun kembali motivasi para dosennya. Selain itu juga dosen selalu dimotivasi untuk menulis apapun itu bentuknya. Jika bagus maka akan disempurnakan dan biayanya itu ditanggung oleh Fakultas dan dosennyapun mendapatkan penghargaan berupa uang juga.
3. Apakah ada inovasi yang bapak ciptakan terkait dengan perkembangan dan peningkatan	3. Dari kepemimpinan terdahulu mungkin bisa dilihat perbedaannya dengan saat ini saya menjabat menjadi dekan yang pertama

SDM FKIP UHAMKA	<p>jumlah mahasiswa yang setiap tahunnya meningkat secara signifikan; kedua sarana dan prasarana yang telah cukup memadai; ketiga jumlah dosen yang sesuai dengan jumlah mahasiswa; keempat renovasi gedung utama urat nadi fakultas; mewajibkan dosen yang belum S2 agar melanjutkan studi lanjut, baik biaya sendiri maupun biaya universitas.</p> <p>Sebagai pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sudah sewajarnya melaksanakan sesuatu mulai dari merencanakan apa yang akan dilakukan nanti direncanakan dengan baik, serelah direncanakan barulah dilaksanakan apa yang telah direncanakan tersebut, setelah dilaksanakan menilai apakah yang sudah dilaksanakan berhasil atau gagal. Dari rangkaian tersebut dapat terlihat dan tergambar dengan baik bagaimana seharusnya manajemen dalam fakultas dilaksanakan. Organisasi pendidikan sebagai lembaga yang besar yang mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan anak bangsa, apalagi FKIP UHAMKA adalah lembaga pendidikan yang akan mencetak seorang guru yang nantinya guru tersebut yang lulusan FKIP UHAMKA itu akan mendidik anak bangsa lagi, jika pencetakan anak bangsa atau mahasiswanya tidak bagus maka pencetakan untuk generasi berikutnya, untuk menjawab itu semua perlu adanya manajemen yang profesional didalamnya. Semuanya itu tetap memerlukan faktor lingkungan yang sehat lingkungan ini merupakan lingkungan yang ada pada FKIP UHAMKA yaitu berupaya bagaimana menciptakan kepribadian individu tumbuh dan berkembang serta bermanfaat bagi kehidupan. Tugas saya sebagai dekan adalah memimpin para personil yang ada dibawah saya dengan lebih menekankan pada upaya mengarahkan dan memotivasi para personil tersebut agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Saya harus bias mempengaruhi para personil tersebut agar bekerja dengan baik demi</p>
-----------------	--

	<p>kemajuan fakultas. Meskipun sebagai dekan yang menegndalikan fakultas tetap saja butuh bantuan orang lalin atau rekan sejawat seperti para wakil dekan. Setiap formasi manajemen dalam FKIP sebagai dekan saya berweang dalam pembagian kerja dan wewenangnya, membuat peraturan tata tertib yang berlaku bagi civitas akademik FKIP, harus tetap berkoordinasi dnegan pimpinan lain agar ada kesamaan atau kesatuan perintah, bjak dalam mengambil keputusan. Saya adalah orang yang sangat menghagai waktu meskipun sebagi pimpinan tertinggi di fakutas saya selalu datang pagi bahkan saya sering datang lebih awal dibandingkan dengan staf saya dan para wakil dekan dan untuk pulangpun demikian saya sering pulang yang terakhir diandningkan staf saya. Kecualai ada keprluan dinas yang memang saya harus meninggalkan fakultas lebih awal jika tidak ada kegiatan yang dilakukan diluar fakultas saya pasti tetap ada di sana samapai malam sekiatar bada isa saya masih di kampus. Sebenarnya saya mealkukan ini bukan semata karna saya ingin selalu eksis sebagai pimpinan akan tetapi saya juga ingin member contoh kepada yang lain, bahwa waktu itu berharga sekali jika dimanfaatkan untuk hal-hal yang positif, buakanya saya gila kerja juga tetapi memang saya menginginkan disaat ada yang membutuhkan saya, saya tetap ada di tempat. Dan saya adalah tipikal orang yang tidak mau ada gap meskipun saya ini adalah pimpinan karena saya tidak aka nada di tempat seperti sekarang ini di ruang dekan yang bagus dan nyaman kalau bukan karena mereka juga. Sehingga saya selalu ingin dan berusaha memberikan yang terbaik jika memang saya mampu melakukaannya.</p>
<p>4. Bagaimana dengan pemberdayaan alumni yang ada pada FKIP UHAMKA?</p>	<p>4. Alumni FKIP UHAMKA dikelola dengan baik sekali, dan ada sarana untuk alumni UHAMKA secara umum. Sedangkan di FKIP sendiri pembinaan alumni belum terlihat. Untuk alumni FKIP biasanya membuat jaringan tersendiri seperti sekarng</p>

	<p>jaringan informasi pertemanan lewat Facebook, biasanya kita sering memanggil alumni dalam berbagai kegiatan seperti seminar, workshop, pelatihan yang memang sengaja melibatkan alumni, karena alumni pun adalah aset bagi FKIP UHAMKA, diaman setiap ada proses akreditasi pasti alumni adalah salah satu faktor penting sebagai komponen penilaian untuk akreditasi suatu program studi yang ada di FKIP UHAMKA.</p> <p>Seperti saat ini dalam waktu dekat akan ada akreditasi bagi program studi pendidikan Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia dan Bahasa Jepang, dalam move yang dilakukan oleh Dikti pasti salahsatunya kita akan menghadirkan alumni guna kelengkapan salah satu syarat dalam akreditasi. Bulan oktober ini akan ada silaturahmi dan musyawarah alumni UHAMKA untuk memilih ketua alumni UHAMKA. Banyak juga lho alumni FKIP UHAMKA yang ternyata mereka berjodoh dan setelah dipertemukan di FKIP UHAMKA selama 8 semester ternyata ada yang merajut asmara hingga akhirnya mereka menikah. Saya sudah beberapa kali bahkan mungkin puluhan ya menjadi khutbah nikah di antara anak-anak saya yang ternyata mereka adalah alumni FKIP UHAMKA. Dan sampai mereka punya anak ada juga yang kuliahnya di FKIP UHAMKA juga. Pimpinan FKIP UHAMKA berharap betul bahwa jaringan untuk alumni FKIP UHAMKA tetap terbina dengan baik samapi kapanpun dan siapapun itu pemimpinnya nanti.</p>
<p>5. Kebijakan apa yang bapak terapkan kepada mahasiswa?</p>	<p>5. Masalah kemahasiswaan dapat berkoordinasi langsung dengan wakil dekan III FKIP UHAMKA. Kebijakan yang ditepakan untuk mahasiswa terutama masalah tata tertib itu merujuk pada Universitas dan pada setiap fakultas hanya melanjutkan dan mensosialisasikan saja kepada rekan dosen dan mahasiswa. Kami pimpinan fakultas sedang mencoba untuk memberikan</p>

	<p>peraturan masalah seragam khususnya bagi mahasiswa FKIP UHAMKA pada saat ujian berlangsung yaitu dengan mengabaikan pakaian seragam hitam dan putih. Mengapa ini diwajibkan alasannya karena untuk membiasakan mahasiswa berpenampilan rapih dan sopan yang wanita menggunakan pakaian muslimah dan pria menggunakan pakaian kemaja dan celana bahan sehingga diharapkan ketika mereka terjun langsung ke masyarakat dan duani akerja ada ciri tersendiri dalam penampilan berpakaian yang rapih dan sopan. Apalagi mahasiswa FKIP UHAMKA adalah calon guru jadi di utamakan agar mereka memakai pakaina selayaknya seorang guru.</p>
<p>6. Kebijakan seperti apa yang terkait dengan keuangan FKIP UHAMKA?</p>	<p>6. Masalah keuangan yang ada pada FKIP UHAMKA dapat berkoordinasi langsung dengan wakil dekan II. Kebijakan yang ada selalu dikoordinasikan dengan rekan pimpinan yang lain. Setiap karyawan ada tunjangan dan ada insentif untuk setiap kali kegiatan yang dilangsungkan di FKIP UHAMKA. Yang saya harapkan keuangan FKIP UHAMKA transparan dan jelas setiap uang masuk dan uang keluar selalu ada laporan yang jelas. Memenag ini membutuhkan waktu yang lama karena terlepas dengan kebijakan pimpinan yang sebelumnya. Harus dipahami betul rentang waktu dibutuhkan untuk sebuah dinamika perubahan kearah yang lebih baik dan transparan.</p>
<p>7. Bagaimana kesesuaian kurikulum yang ada pada FKIP UHAMKA dengan kebutuhan dunia kerja?</p>	<p>7. Kurikulum yang ada pada FKIP UHAMKA setiap semesternya selalu ada revisi dan evaluasi sehingga kurikulum yang ada di FKIP UHMKA selalu melihat kebutuhan yang ada di mayarakat. Baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka penjang. Dalam mencapai kesesuaian dalam kurikulum harus ada kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis. Dalam pelaksanaannya kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara otonomi dan mandiri dengan</p>

	<p>memprioritaskan visi dan misi fakultas. Hubungan dengan masyarakat perlu dikelola dengan kondusif agar masyarakat merasa memiliki, sehingga terbentuk sinergi yang positif antara kampus dengan masyarakat dan program-program fakultas dapat terlaksana dengan baik. Jadi masyarakat dapat memahami, mengontrol implementasi kurikulum.</p> <p>Kalau menurut saya idelnya yang namanya kurikulum itu harus menitikberatkan pada pengalaman belajar yang harus dimiliki oleh mahasiswa dan isinya hendaknya memuat semua aspek yang berhubungan dengan aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap atau perilaku), dan psikomotorik (keterampilan atau skill) yang terdapat pada setiap mata kuliah yang ada di FKIP karena mahasiswa ini nantinya adalah seorang guru maka harus mempunyai tiga aspek tersebut.</p>
<p>8. Apakah sarana dan prasarana yang ada di FKIP UHAMKA sudah memadai dan cukup dengan jumlah kelas yang ada pada FKIP UHAMKA?</p>	<p>8. Sementara ini memang masih cukup memadai untuk setiap kelas bagi dosen yang mengajar telah disediakan LCD sebanyak 40 buah, dan insya Allah itu tidak akan kurang dengan jumlah kelas 38 ruang.</p>
<p>9. Ruang dosen FKIP UHAMKA kan baru, menurut Bapak lebih efektif dan nyaman ngga kalo dilihat dari segi aktifitas kegiatan belajar mengajar?</p>	<p>9. Ruang dosen FKIP UHAMKA baru selesai dibangun sekitar 1 tahun yang lalu, ini lebih luas dan lebih kondusif bagi dosen dalam melaksanakan aktifitasnya karena setiap dosen diberikan loker masing-masing. Hanya saja ada kendala pada letak ruang dosen karena kurang strategis dengan ruang kelas.</p>
<p>10. Menurut pengamatan Bapak, pola interaksi antar sesama rekan kerja dosen itu seperti apa? Apakah ada gap, antar dosen senior dengan junior? Lalu bagaimana dengan civitas akademik FKIP UHAMKA?</p>	<p>10. Interaksi dosen dengan satu dengan yang lainnya berjalan sebagaimana mestinya, harmonis dan dinamis, kalau menurut pandangan saya. Tapi mungkin ada beberapa dosen yang merasa senior memperlakukan dosen senior terkadang semauanya, untuk masalah yang demikian biasanya ada yang bicara kesaya dan langsung saya panggil dan diselesaikan secara kekeluargaan. Tapi menurut saya ini bukan suatu hal yang serius dan harus diperdebatkan karena mungkin memang ada masanya seperti itu dan juga tidak semua ko dosen senior memperlakukan</p>

	<p>yang tidak wajar terhadap dosen-dosen junior. Dosen dengan civitas akademik FKIP berjalan selaras dan seimbang, sejauh ini tidak ada perselisihan yang serius antara dosen dengan karyawan maupun dosen dengan pimpinan. Karena lingkungan kantor satu gedung jadi bebas bergerak dan mudah untuk di pantau.</p> <p>Berbagai model dan jalu komunikasi di FKIP ditanamkan dan saya tidak mau ada jarak anatar pimpinan dengan staf, dosen maupun dengan mahasiswa. Jalur komunikasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi civitas akademik dalam upaya memperkuat kapasitas organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya mealuai rapat program studi, rapat koordinasi anatar pimpinan fakultas, rapat koordinasi dengan staf untuk spesialisasi pembagian kerja dan evaluasi, dan biasanya disampaikan secara langsung kepada para pimpinan terkait baik KTU, Kaprodi maupun pimpinan dekanat fakultas, melalui SMS, surat, telepon atau facsimile, maupun berbagai maukan yang disagikan melalui forum rapat fakultas.</p>
<p>11. Bapak dalam menyusun rencana kerja, biasanya berpatokan dengan apa dan siapa? Bagaimana tradisi di FKIP UHAMKA yang bapak tau dalam menyusun rencana kerja itu seperti apa?</p>	<p>11. Dalam membuat program kerja, untuk FKIP UHAMKA berpatokan dengan para rekan kerja semua yang ada didalamnya terlibat seperti para wakil dekan, ketua program studi dan KTU beserta kasubag yang ada dilingkungan FKIP UHAMKA, yang mengacu pada PROKER pengurus atau pejabat pimpinan FKIP UHAMKA terdahulu hanya saja ada program-program baru yang diperbaiki ditambahkan maupun dikurangi, seiring dengan perkembangan pendidikan sekarang ini. Biasanya di FKIP UHMKA dalam pembuatan Program Kerja membuat Tim Kerja tersendiri untuk menyusun Proker tersebut, dibawah tanggung jawab dekan.</p>
<p>12. Bagaimana cara bapak dalam menarik calon mahasiswa agar kuliah di FKIP UHAMKA?</p>	<p>12. Setiap kali ajaran baru datang kami pimpinan fakultas selalu mengadakan promosi ke berbagai daerah mulai dari daerah bangka belitung sampai ke sekolah bonafit di DKI Jakarta. Setiap promosi ini</p>

	<p>ada tim yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya dan biasanya jika promosi ke sekolah-sekolah membawa modul atau lembar kerja siswa untuk di bagikan secara gratis ke sekolah-sekolah seperti kumpulan soal-soal Ujian Nasional dengan tim penyusun yang telah dipercaya menangani masalah soal-soal di Unjian Nasional. Ini sudah menjadi agenda rutin di FKIP UHAMKA. Selain itu juga ada promosi melalui surat kabar, radio dan media cetak lainnya.</p>
<p>13. Bagaimana bapak ketika memimpin dosen dan civitas akademik, apakah setiap keputusan dan kebijakan dimusyawarahkan terlebih dahulu?</p>	<p>13. Ya, tentu dalam setiap pengambilan kebijakan dan keputusan selalu dikoordinasikan terlebih dahulu dan di bicarakan dengan rekan pimpinan dari wakil dekan I Sampai wakil dekan IV. Sehingga setiap keputusan telah disepakati bersama dan dipertimbangkan dengan baik. Biasanya pimpinan mengundang rapat baik itu rapat koordinasi ataupun rapat penyamaan visi. Setelah tercapai kata sepakat dan mufakat maka putusan itu dapat disahkan yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh civitas akademik FKIP UHAMKA. Kepemimpina yang efektif itu adalah pemimpin yang akan mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam program studi, menyangkut nilai, norma, etika dan budaya oragniasasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan capat. Sebagai seorang dekan memang idenya harus dapat dan mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, serta mengkomunikasikan visi kedepan yang menekankan kepada armonisan hubungan anatar dosen, staf dan mahasiswa untuk mewujudkan visi fakultas serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam fakultas. Kepemimpinan di perguruan tinggi muhamamdiyah (PTM) mengedepankan yang namanya musyawarah dan mufakat sebagai koridor dalam pengambilan kebijakan. Kepemimpinan kolegial yang ada</p>

	<p>di FKIP UHAMKA mempertegas adanya nilai dan etika serta budaya organisasi yang memberikan peluang kepada setiap unsur fakultas untuk dapat mengembangkan potensi diri secara maksimal. Memang ini membutuhkan waktu yang lama tetapi untuk memutuskan hal-hal yang krusial dan untuk penanganan dengan cepat dan tepat, oleh karena itu dalam upaya menghindari hal tersebut, terus dilakukan upaya pengembangan disiplin waktu dan selalu berkoordinasi antar rekan pimpinan yang lain dalam merencanakan dan memutuskan suatu kebijakan.</p>
<p>14. Apakah setiap kebijakan dilaksanakan dengan baik oleh dosen dan karyawan?</p>	<p>14. Harapan pimpinan terhadap keputusan dan kebijakan yang telah ditetapkan demi kemajuan organisasi yaitu dapat dilaksanakan dan diterima dengan baik oleh dosen dan karyawan, namun memang ada saja dosen atau karyawan yang tidak melaksanakan sesuai dengan kebijakan yang berlaku karena alasan tertentu.</p>
<p>15. Lalu bagaimana dengan sanksi jika kebijakan atau peraturan yang telah ditetapkan dilanggar?</p>	<p>15. Bagi mereka yang melakukan pelanggaran biasanya diberikan peringatan secara lisan, namun ya seperti itu tetap saja terkadang peringatan tersebut diabaikan. Jika peringatan juga masih diabaikan maka diberikan surat peringatan secara tertulis. Salah satu kesalahan kami mungkin tidak tegas dalam menindaklanjuti peraturan yang berlaku.</p>
<p>16. Perlakuan seperti apa yang bapak lakukan jika terdapat dosen yang tidak disiplin?</p>	<p>16. Bagi dosen yang tidak disiplin biasanya saya berkoordinasi dengan wakil dekan I karena beliau yang membidangi masalah akademik dan dosen. Setelah saya bicarakan dengan wakil dekan I selanjutnya kebijakan di berikan kepada wakil dekan I untuk dilanjutkan ke Kaprodi dan kaprodi baru ke dosen yang bersangkutan. Sebernnya tidak rumit hanya saja menjalankan sistem dan prosedurnya memang seperti itu karena setiap wakil dekan adalah membantu tugas dari dekan. Dan setiap wakil dekan telah ada bidangnya masing-masing yang harus dipertanggungjawabkan kepada dekan.</p>

<p>17. Lalu bagaimana dengan dosen yang berprestasi, apakah ada perhatian lebih?</p>	<p>17. Untuk perhatian kepada dosen yang berprestasi biasanya dalam hal akademik terutama dosen yang berhasil memenangkan kompetisi diluar fakultas diberikan kompensasi sesuai dengan karyanya.</p>
<p>18. Adakah evaluasi bagi dosen FKIP UHAMKA?</p>	<p>18. Evaluasi bagi dosen FKIP UHAMKA jelas ada, ini dilakukan setiap akhir semester yang dipertanggungjawabkan langsung oleh Kaprodi masing-masing bidang studi. Jadi setiap dosen akan dievaluasi langsung oleh mahasiswa dengan menggunakan anket yang diisi oleh mahasiswa. Sehingga kita mengetahui seberapa besar kinerja dosen FKIP UHAMKA dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh FKIP UHAMKA. Evaluasi adalah merupakan hasil dari apa yang telah dilakukan sehingga kita mengetahui apakah telah berhasil atau tidak. Evaluasi merupakan komponen untuk melihat efektifitas pencapaian tujuan.</p>
<p>19. Metode seperti apa yang diterapkan pada FKIP UHAMKA terkait dengan evaluasi hasil belajar mahasiswa?</p>	<p>19. Metode evaluasi hasil belajar bagi mahasiswa diterapkan ada beberapa yaitu esai dan objektif. Untuk ujian semester mayoritas setiap matakuliah menggunakan tes sumatif dan ada beberapa mata kuliah yang memang menggunakan lisan, seperti mata kuliah bahasa Inggris untuk listening biasanya ujian semesternya dilakukan di dalam lab. Bahasa Inggris kelebihannya adalah setiap tes hasilnya langsung bisa diketahui oleh dosen namun kelemahannya adalah memakan waktu yang cukup lama karena di tes setiap mahasiswa. Dan biasanya butuh sekitar 15-20 menit per mahasiswa. Evaluasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pengembangan suatu kurikulum. Evaluasi merupakan suatu fungsi sumatif dan suatu fungsi normatif. Suatu kegiatan pembelajaran menurut saya dapat berjalan baik dan efektif dapat diketahui melalui kegiatan evaluasi. Evaluasi harus dilaksanakan dengan benar karena bertujuan untuk mengetahui apakah pembelajaran sudah berjalan dengan baik dan sesuai rencana atau belum. Seorang dosen perlu menetapkan evaluasi apa yang cocok untuk</p>

	<p>mata kuliah yang diampunya, yang diharapkan nantinya dari hasil evaluasi dapat meningkatkan mutu pembelajaran selanjutnya. Dan dapat mengetahui kesulitan yang dihadapi oleh mahasiswa dalam menjawab soal-soal. Saya sangat berharap dengan evaluasi ini dapat terlaksana umpan balik pembelajaran yang efektif dan dilakukan dengan objektif agar hasil evaluasi ini benar-benar akurat dari hasil belajar mahasiswa. Sehingga prestasi yang diraih oleh mahasiswa benar-benar merupakan kerja keras mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran.</p>
<p>20. Bagaimana sistem pengelolaan fakultas serta ketersediaan renstra dan renop?</p>	<p>20. Sistem pengelolaan fakultas didasarkan pada <i>job description</i> masing-masing unsur pimpinan meskipun belum maksima. Berbagai bentuk aktivitas diawali dengan rapat kerja tahunan yang menghasilkan program kerja fakultas yang didasarkan pada renstra kaprodi untuk memetakan aktivitas satu tahun ke depan. Rapat program kerja program studi itu berasal dari dosen melalui rapat dengan para dosen. Renstar ditetapkan oleh Dekan dan menjadi pedoman dalam aktivitas di dalam fakultas.</p> <p>Pelaksanaan dan pengawasan program kerja ini masih dilakukan di lingkungan fakultas oleh para wakil dekan yang terkait didalamnya, misalnya untuk bidang akademik yang mengawasi adalah wakil dekan I, bagian keuangan dan sarana prasarana menyangkut KBM oleh wakil dekan II, segala sesuatu yang terkait dengan mahasiswa oleh wakil dekan III, sedangkan yang terkait dengan bidang AIKA (Al Islam dan Kemuhammadiyah) oleh wakil dekan IV. Oleh karena itu masih dibutuhkan berbagai input melalui aktivitas pengembangan yang lebih akurat dan kredibel dengan selalu berkoordinasi dengan pimpinan fakultas, pimpinan universitas para pakar dan stakeholder terkait.</p>
<p>21. Sejauhmana aspirasi dosen ditampung oleh pimpinan, dan bagaimana realisasinya?</p>	<p>21. Setiap dosen berhak mengemukakan pendapatnya dan idenya demi kemajuan fakultas. Aspirasi ini biasanya disampaikan</p>

	<p>di forum rapat terbuka dengan mengundang dosen-dosen dan pimpinan lainnya. Setiap yang hadir pada rapat tersebut bebas untuk beraspirasi asalakan sesuai dengan kaidah yang berlaku di FKIP UHAMKA. Aspirasi mereka kita dengarkan, kita tampung jika memang hari itu juga dibicarakan dan di musyawarahkan maka dapat juga diputuskan apakah ide itu bisa diterima atau tidak.</p>
<p>22. Bagaimana strategi bapak dalam mengembangkan profesionalisme dosen FKIP UHMKA?</p>	<p>22. Ada beberapa hal yang say alakukan terkait dnegan perkembangan dosen FKIP UHAMKA. Karena jika dosennya tidak berkualitas makan lulusan mahasiswa FKIP UHAMKA juga tidak akan berkualitas. Strategi dalam meningkatkan profesionalisme dosen FKIP UHAMKA yaitu;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jangka pendek; memberikan pelatihan dan mengikutsertakan dalam kegiatan workshop dan seminar yang dapat menambah wawasan dosen FKIP UHAMKA.</li> <li>2. Jangka Panjang; memberikan beasiswa studi lanjut baik ke universitas negeri maupun ke universitas swasta baik di dalam negeri mapun diluar negeri.</li> </ol>
<p>23. Kebijakan yang diambil oleh pimpinan FKIP UHAMKA apakah sudah mencapai sasaran yang diinginkan?</p>	<p>23. Kebijakan yang dicapai telah disepakati bersama, memang belum semua kebijakan tersebut mencapai sasaran yang diinginkan.</p>
<p>24. Sikap seperti apa yang bapak ambil jika kebijakan bapak tidak diterima</p>	<p>24. Jika kebijakan tidak dapat diterima ya dimusyawarahkan kembali oleh wakil dekan yang lian. Jika memang tidak sesuai akan dibuat kebijakan baru yang relevan.</p>
<p>25. Bentuk hukuman seperti apa yang diberikan oleh pimpinan ketika ada civitas akademika FKIP UHAMKA yang melakukan pelanggaran?</p>	<p>25. Hukuman yang diberikan tergantung seberapa besar pelanggaran itu dilakukan, jika sudah merugikan fakultas makan pimpinan akan bertindak dan mengembalikan yang bersangkutan ke Universitas sehingga kebijakan ada di tangan Universitas. Namun jika masih skala kecil maka pimpinan bertindak langsung dnegan memberikan peringatan se ara lisan, jika diabaikan juga akan diberi peringatan secar teertulis dan di panggil orang tersebut untuk menghadap. Dan memberikan kesempatan untuk</p>

	memberiakan penjelasan.
26. Dalam melaksanakan program kerja adakah <i>team worknya</i> ?	26. Jealous setiap kegiatan yang dilakukn di FKIP UHAMKA selalu ada <i>team worknya</i> mulia dari menyusun kurikulum, borang fakultas maupun kesiapan akreditasi program studi. Karena FKIP UHAMKA adalah fakultas besar yang ada di Universitas sehingga tidak boleh terlepas dari kerja tim karena ini merupakan tujuan bersama untuk memajukan FKIP UHMKA. FKIP UHAMKA ini adalah persyarikatan bukan yayasan milik persorangan sehingga segala sesuatu yang diputuskan harus dimusyawarahkan terlebih dahulu oleh tim. Hanya saja saya ingin membiasakan dalam setiap kegiatan dan acara yang dilakukan oleh FKIP UHAMKA selalu tim kecil yang dibentuk akarena bagia saya terlalu banyak rang juga kerjanya seperti keroyokan yang jika tanpa suatu standar evaluasi efektifitas yang jelas akan meruakan begitu saja kerja gerombolan alih-alih komunitas. Kerja keroyokan; pertanggungjawabanya pun keroyokan. Untuk itu saya sedang berusaha merampingkan dalam setiap kerja tim, agar dapat terlihat hasilnya dengan maksimal meskipun dikerjakan dengan beberapa orang saja, tanpa kerja keroyokan yang tidaka jelas hasilnya dan siapa yang harus bertanggung jawab.
27. Bagaimana sikap bapak jika ada bawahan bapak mengeluh mengenai masalah pekerjaannya?	27. Biasanya karyawan ataupun dosen yang mengeluh masalah kegiatan di kampus atau pun maslah pekerjaan itu adalah hal yang wajar mungkin mengeluh masalah mahasiswa yang tidak disiplin, masalah sarana yang kurang atau bahkan masalah dengan teman sejawatnya. Saya sebagai pimpinan melakuakn hal yang sewajarnya memberikan motivasi dan dicari tau dimana letak akar masalahnya sehingga dapat dipecahkan bersama.
28. Bagaimana cara bapak dalam menyelesaikan konflik intren kampus FKIP UHAMKA?	28. Konflik dalam setiap pekerjaan atau pun organisasi adalah hal yang wajar justru dengan adanya konflik kita dapat mengetahui letak kesalahan dimana agar dapat diperbaiki dengan segera. Cara yang

	<p>saya lakukan adalah persuasif dengan membicarakan secara kekeluargaan dan dengan penuh tanggung jawab sehingga perbuatan sekecil apapun harus ada yang berani bertanggung jawab. Menghilangkan salah faham antar sesama rekan dosen ataupun karyawan yaitu dengan dibicarakan duduk bersama dan dicari solusi jalan keluarnya. Karna setiap masalah pasti ada jalan keluarnya.</p>
--	---

### Transkrip Wawancara

Nama interviewi : Drs. H. Nawawi, M.Si Jabatan : Wakil Dekan I FKIP UHAMKA Tanggal wawancara : 21 Oktober 2010	
1. Sejak kapan bapak menjabat sebagai wakil dekan I FKIP UHAMKA?	1. Saya menjabat menjadi wakil dekan I sejak 2008 tepatnya bulan
2. Wakil dekan I terkait dengan bidang Akademik lalu pembaharuan yang seperti apa yang bapak terapkan?	2. Untuk sistem dalam bidang akademik masih sama saja seperti yang terdahulu dalam pendistribusian setiap matakuliah yang diampu kepada dosen sesuai dengan kompetensinya.
3. Apakah kurikulum yang ada di FKIP UHAMKA sudah sesuai dengan perkembangan yang ada dimasyarakat?	3. Kurikulum yang ada pada FKIP UHMKA selalu mengalami perubahan disetiap semesternya akrena ada revisi dan evaluasi dan setiap kurikulum tersebut selalu disesuaikan dengan keadaan di masyarakat dan dunia keja. Karena FKIP UHAMKA akan mencetak calon guru maka kurikulum disesuaikan dengan sekolah-sekolah. Kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh aspek kegiatan dalm pendidikan, mengingat pentingnya peran kurikulum maka saya dalam menyusun kurikulum bersama tim harus selalu mengikuti perkembangan yang ada di masyarakat. Jadi penyusunan kurikulum itu tidak bisa dlakukan secar sembarangan, dengn demikian dapat memfasilitasi tercapainya sasaran pendidikan secara efektif dan efisien.
4. Bagaimana pendistribusian matakuliah yang ada pada FKIP UHAMKA?	4. Pendistribusian setiap mata kuliah sebelum jadwal perkuliahan diberikan kepada dosen tradisinya mengadakan rapat yang pertama pada tingkat pimpinan fakultas kemudian ke tingkat kaprodi dan selanjutnya mengundang dosen-dosen yang biasa mengampu matakuliah sesuai dengan kompetensinya setelah itu di kumpulkan pada setiap program sutudi. Hal ini rutin dilakukan guna menghindari terjadinya bentrok mengajar antar setiap dosen yang mengajar.
5. Bagaimana peran pimpinan terhadap	5. Asissten dosen adalah pewaris dalam FKIP

<p>generasi peerus seperti asdos yang ada pada FKIP UAHKA?</p>	<p>UHAMKA dan merupakan aset yang akan datang untuk kemajuan FKIP kedepan, sehingga perlu ada pembinaan bagi pengkaderan. Setiap kali ada kesempatan sebisa mungkin kita selalu elibatkan para dosen muda ini, baik itu kegiatan dalam kampus sendiri maupun di luar kampus UHAMKA, mengapa demikian karena mereka masih bisa dibentuk dengan memberikan pelatihan dan pembiasaan kepada mereka. Seperti yang terlihat sekarang ini pada pelaksanaan kegiatan PLPG yang diselenggarakan UHAMKA kami melibatkan dosen muda untuk menjadi panitia. Dan ternyata berhasil mereka bisa berjalan dengan baik meskipun setiap kali selalu bertanya kepada senior. Tapi pengkaderan ini memang telah berjalan cukup lama sekali, banyak dosen-dosen senior yang telah berhasil hingga kini menjadi profesor. Seperti rektor kita sekarang ini. Itu adalah merupakan salah satu bentuk dari usaha mewariskan dari generasi ke generasi.</p>
<p>6. Apakah setiap dosen yang mengampu mata kuliah sudah sesuai dengan kompetensinya?</p>	<p>6. Diusahakan setiap dosen yang mengampu mata kuliah harus sesuai dengan kompetensi bidang keahlian masing-masing. Contohnya saja untuk yang mengajar mata kuliah kependidikan diusahakan adalah mereka yang home basenya berasal dari rumpun Ilmu Pendidikan. Sehingga pimpinan percaya apa yang diajarkan sesuai dengan kompetensinya. Dan yang berlatar belakang pendidikan yang non kependidikan tidak diperkenankan mengajar mata kuliah kependidikan, karena dosen tersebut tidak menguasai bidangnya sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu proses belajar mengajar. Tetapi masih saja pimpinan kecolongan misalnya sudah dijadwalkan mengajar mata kuliah kependidikan contoh mata kuliah belajar dan pembelajaran ini harus orang yang berlatar belakang pendidikannya adalah kependidikan bukannya seperti sekarang ini ada dosen yang mengajar mata kuliah</p>

	<p>tersebut dan dasar ilmunya adalah dari magister manajemen. Ini fatal sekali ya meskipun semua dosen diusahakan harus siap untuk mengajar mata kuliah apapun yang dibidangnya tetapi ini sudah terlanjur terjadi dan merupakan kecerobohan dari kaprodi juga. Mungkin saja dosen yang membidangi kompetensi tersebut tidak ada lagi sehingga memakain yang ada dan yang bisa. Karena yang mengetahui secara persis setiap mata kuliah diajarkan adalah para ketu program studi masing-masing. Saya harus menjinaunya kembali dengan baik.</p>
<p>7. Kebiasaan seperti apa yang bapak lihat dari dosen FKIP UHAMKA?</p>	<p>7. Ebiiasaan yang terlihat dan sangat meonjol adalah kurangnya disiplin bagi dosen FKIP ini bisa terlihat dari jam mengajar misalnya saja masuk jam 7.30 WIB tapi ternyata jam 8.00 WIB baru masuk kelas. Ini merupakan korupsi waktu bagi mahasiswa yang diajarpun mereka tidak banyak protes dengan dosen tersebut ya meskipun tidak semua dosen FKIP UHAMKA seperti itu tetapi ada beberapa dan kebanyakan seperti itu. Selain itu dapat diliha ketika menghadiri rapat, misalnya saja di undang jam 09.00 WIB rapat baru dapat dilaksanakan jam 10.00. makanya saya kalo rapat belum terkumpul semua saya tidak mau membuka rapat tersebut. Memeang semua kembali lagi ke saya, dan harus saya tegakan disiplin dosen.</p> <p>Kebisaan dosen lain bagi mereka yang tidak mempunyai jabatan fungsional dikampus ya datang, setleah ngajar selesai pulang. Tdak ada kegiatan rutin akadeik lainnya yang dilakukan dengan alasan mereka tidak ada urusan di kampus, padahal mereka adalah dosen tetap persyarikatan di FKIP UHAMKA.</p>
<p>8. Bagaimana peran bapak dalam pengembangan dosen FKIP UHAMKA?</p>	<p>8. Peran saya pribadi dalam jabatan saya sebagai wakil dekan I, ya berusaha sekuat tenaga memberika yang terbaik bagi dosen. Saya sering melibatkan dosen dalam kegiatan seminar, workshp, pelatihan. Yang belum ama inidilakukan adalah pelatihan bagi dosendosen seior terutama dalam ICT</p>

	<p>dimana dalam mengajar seharusnya seorang dosen harus sudah menguasai teknologi pemebelajaran yang ada bukannya dengan kebiasaan mencatat da mencatat ini akan menimbulkan bosan bagi mahasiswanya. Oleh karena it program pimpinan salahsatunya dalam peningkatan profesioalisme dosen dengan memberikan elatiha ICT bekerjasama dengan SEAMOLEC. Dalam pelatiha tersebut berlangsung selama satu minggu memang waktu tersebut tdak cukup mahir bagidosen pemula yang mengikutiya namun hal tersebut bagus untuk menambah ilmu bagi para dosen-dosen yan belummenguasai ICT.</p>
<p>9. Apakah setiap semester atau tahun ajaran baru selalu saja ada dosen baru? Lalu bagaimana proses rekrutmennya?</p>	<p>9. Tidak selalu ada dosen baru di FKIP UHAMKA dalam setiap semesternya, tetapi bebrapa tahun terahir ini selalu ada terus namun pengadaan dosne baru ini biasanya adalah mereka para alumni mahasiswa yang dikader dan direkrut dari kaprodinya.</p>
<p>10. Sebagai seorang pimpinan yang membidangi akademik bagaimana cara bapak berinteraksi dengan rekan dosen yang lain? Baik senior maupun junior?</p>	<p>10 Saya selalu berupaya agar komunikasi antar dosen dengan pimpinan terutama dengan saya itu dapat berjalan dengan baik dan lancar, salah satu cara atau sarana agar komunikasai lancar dengan mengundang bapak ibu dosen hadir dalam pertemuan rapat, biasanya didalam forum rapat inilah segala aspirasi, ide, saran maupun kritikan dari dosen dapat terungkap, namun memnag tidak hanya dalam forum rapat saja bertemu secara langsung dosen maupun kaprodi dapat berkomunikasi bebas dengan saya, kalau memnag yng dibicarakan rahasia biasanya ertutup di ruangan saya, jika tidak ya dimana kita ketemu bisa saja langsung dibicarakan permasalahan, keluhan dan dapat juga dengan spontan saya langsung memberika kebijakan setelah itu baru saya komunikasikan dengan pa dekan itu jika masalahnya tidak terlalu beresiko, namun jika beresiko dan memberika dampak bagi pihak lain ya tetap harus dibicarakan dengan dekan. Tapi biasanya juga percuma la wong</p>

	<p>dekan juga terserah saya biasanya, apa kata saya sejauh ini dekan si setuju saja asalkan apa yang saya ambil keputusan itu di bicarakan da di koordinasikan oleh dekan dan wakil dekan yang lain. Ya itu lah, terkadang kalau saya minta pendapat kepada dekan saya juga yang memutuskan keputusan tersebut. Selain itu para dosen maupun kaprodi dapat berkomunikasi langsung via telepon hp saya on line ko 24 jam. Dan bnayak juga dosen yang mengeluh dan mengadu kepada saya mealui telepon, ada juga melalui SMS, Cuma ya kalau SMS kadang saya juga jarang membalasnya karna ya itu saya baca oh ya nanti deh eh malah kelupaan. Selain itu juga ada yang mealui surat biasanya ini mengenamaslah yang resmi dan membawa pengaruh terhadap kegiatan di fakultas jadi dosen biasanya mengajukan surat ke saya. Kalo menurut saya komunikasi yang efektif itu dapat langsung bicara dengan saya jadi bertemu tatap muka. Tapi kalau berdasarkan prosedur ya melalui surat resmi yang ditujukan ke wakil dekan I kemudian surat itu di disposisi di agendakan baru ke saya, itu biasanya pembicaraan yang berupa hal-hal yang perlu ada tindak lanjutnya.</p>
<p>11. Bapakan sekarang diberi amanah menjabat sebagai wakil dekan I, bagaimana cara bapak memimpin dalam berbagai aktvitas akademik FKIP HAMKA yang berada dibawah tanggung jawab dan pengawasan bapak?</p>	<p>11 Cara saya memimpin ya saya rasa saya pemimpin yang demokratis, apa masalah dosen dan saran dosensaya tampung, dan tidak hanya di tampung harus ada tindak lanjutnya. Memang wakil dekan I ini adalah tugas yang berat ya, karna menaungi seluruh dosen yang ada di fakultas, dan dosen adalah tulang punggung penggerak bagi suatu universitas sehingga jika dosennya tidak terurus dengan baik ya fakultas tersebut juga tidak akan berkualitas. Saya selalu berusaha untuk menstimulasi para dosen agar berkarya dan mengajar secar produktif demi kejauan fakultas, dan untuk menujung kegiatan tersebut saya terbuka kepada adosen untuk berkomunikasi langsung dnegan saya. Saya selalu berusaha untuk menyusun rencana kerja bersama-</p>

	<p>sama dalam tim di prodi, saya menghargai segala sesuatu yang dilakukan dosen dan saya selalu berusaha menjaga hubungan agar baik. Tapi kelemahan saya adalah saya susah untuk menghafal orang jadi dosen yang baru-baru kalau tidak banyak terlibat dalam kegiatan fakultas susah saya untuk mengingatnya. Dan saya selalu ingin memberikan yang terbaik bagi kemajuan fakultas terutama dalam bidang akademik FKIP UHMKA, yang saya tidak suka adalah jika kebijakan yang saya ambil di abaikan oleh dosen tersebut. Saya tidak suka apa yang saya perintahkan tidak dilaksanakan dengan baik oleh staf maupun dosen.</p>
<p>12. Kebijakan seperti apa yang bapak terapkan bagi kemajuan FKIP UHAMKA?</p>	<p>12 Saya selalu berprinsip untuk selalu mensejahterakan orang-orang yang saya pimpin saya hanya menerapkan bagi mereka para dosen untuk disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar di FKIP UHAMKA, jika memang di beri tugas untuk mengajar ya datang lah tepat waktu, dan selalu hadir dalam setiap perkuliahan yang sudah terjadwal, kenapa begitu karena jika datangnya saja dosen sudah telat bagaimana dapat memberikan contoh kepada mahasiswanya, apalagi mahasiswa yang diajarkannya adalah calon guru, seseorang yang nantinya akan di gugu dan di tiru oleh murid-muridnya, kalau dosennya telat maka jam kuliahnya telah terbuang sia-sia itu yang pertama yang kedua karna bahasannya belum habis mengambil beberapa menit waktu mata kuliah berikutnya, bagi dosen yang berikutnya karena merasa teman tidak enak untuk memotong pembicaraan pada saat ngajar, hal ini akan menimbulkan kekacauan selanjutnya bagi mata kuliah yang berikutnya. Makanya sebisa mungkin dan wajib dosen itu datang tepat waktu. Say memberika kebebasan kepada dosne untuk mempunyai satu buku ajuan pengajaran agar dijadikan panduan atau buku acuan untuk mata kuliah. Karena yang namanya kegiatan belajar mengajar di Universitas apa lagi</p>

	<p>mahasiswa agar mereka dapat berfikir kritis dan terbuka wawasannya di harapkan tidak terpaku hanya pada satu sumber bacaan dalam mata kuliah. Dosen dapat memilih jam mengajar mereka dengan bebas dan disesuaikan dnegan waktu yang mereka bisa, tanpa mematok harus sesuai maka dari itu sebelu jadwal itu terbentuk dan beredar diadakan rapat dosen terlebih dahulu, hal ini menghindari agar dosen yang mengajar tidak terjadi bentrokan atau am yang sama dengan mengajar di kelas yang berbeda.</p>
<p>13. Bagaimana pengadaan bahan ajar terkait dengan kegiatan belajar mengajar?</p>	<p>13 Bahan ajar saya tidak mengharuskan para dosen untuk mengacu pada satu sumber buku karena yang namanya ilmu dapat diperoleh dari sumber mana saja. Untuk program studi PGSD ini da beberapa modul yang memang di jadika pegangna bagi dosen pengampu mata kkuliah. Itu di susun oleh tim PGSD yang bekerja sama oleh DIKTI. Modul itu dapat digunak acuan bagi dosne yang mengajjr di PGSD kenapa hanya PGSD karena program yang ada dari pemerintah memang membuat bahan pembelajaran yang bekerja sama oleh DIKTI baru program PGSD. Modul tersebut dapat di jadikan pedoman tetapi tetap saja harus ada sumber lain yang harus dimiliki oleh dosen mata kuliah.</p>
<p>14. Seberapa besar peran kaprodi dalam penanganan masalah dosen di FKIP UHAMKA?</p>	<p>14 Yang punya mahasiswa adalah kaprodi dan yang punya dosen juga kaprodi,kaprodi berwenang menentukan dosen mana yang pas dan cocok untuk mengampu suatu mata kuliah yang sesuai dengan kompetensnya. Peran seorang kaprodi adalah membuat ramcangan kurikulum setiap mata kuliah dari berbagai semester dan pembagian mata kuliahnya kepada dosen. Bertanggung jawab tertib dalam pelasanaan kurikulum pada program studi masng-masing. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan perkuliahan pas setiap program studi, kaprodi bertanggungjawab dalam memberia evaluasi dan efektifitas penyelenggaraan perkuliahan pada program studi. Seorang kaprodi harus berusaha mengembangkan</p>

	<p>mutu keilmuan pada program studi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pasar. Kaprodi biasanya dbantu oleh sekretaris prodi bagi prodi yang mempuyia kapasitas banyak membantu pelaksanaan fungsi dan tugas pokok wakil dekan I yang terkait dengan program studi terutama di bidang pendidikan dan enelitian bagi dosen FKIP UHMKA.</p>
<p>15. Apa ukuranya sebagai dosen FKIP UHAMKA jika dikatakan telah profesional?</p>	<p>15 Dosen yang dkatak profesional adalah dosen yang telah mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dosen yang profesinal harus mampu mengembangkan dirinya melalui kegiatan pengajaran, menghasilak karya-karya ilmiah yang rutin dilakukan secara satu semester minimal satu peneitian, selalu mengikuti pelatihan dan seminar-seminar baik tingkat nasional maupun seminar tingkat Internasional, mengikuti kegiatan wrkshop yang diselnggran oleh fakultas ataupun universitas bahkan kegiatn yang diakan di luar fakultas atau pun universitas. Ya pokoknya dosen yang telah melaksanakn caturdharma pergruan tinggi.</p>
<p>16. Penghargaan apa yang diberikan bagi dosen yang berprestasi?</p>	<p>16 Bagia dosen yang berprestasi terutama dalam bidang akademik biasanya diberikan penghargaan sesuai dengan prestasi yang di hasilkan. Misalnya saja ada dosen yang lolos dalam seleksi pembuatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang diselenggrakan oleh kopertis, dan dosen itu berhasil lolos selain dana yang didapat oleh dikti melalui kopertis maka FKIP UHAMKA juga akan memberikan bantuan dana sebagai prestais dosen tersebut karena telah berhasil lolos seleksi di kopertis. Selain itu dalam beberapa kigiatan pelatihan kta akan berkan penghargaan berupa kompensasi yang layak yang harus diterima oleh dosen. Smentara ini memnag baru ada penghargaan kompensasi berupa material kalau langsung memberiak kenaikan pangkat dan abatan si sejau ini belum ada di FKIP UHAMKA bahkan di tingkat Universitas pun belum ada. Yang saya</p>

	sayangkan mungkin disitu ya karena perhatian terhadap dosen yang berprestasi sangat kecil sekali. Seharusnya ini perlu ditingkatkan sehingga memotivasi dosen untuk teru berkarya dan melakukan catur dharma perguruan tinggi.
17. Bagaimana cara bapak untuk memotivasi dosen FKIP UHAMKA yang tidak profesional?	17 Cara saya dalam memotivasi dosen dengan memberikan bebagai kemudahan tertama dalam melakukan dan melaksanakan catur dharma perguruan tinggi. Sebagai contohnya membrerikan dukungan bagi siapa saja yang ingin melakukan penelitian baik tunggal maupun penelitian tim, bahkan penelitian yang melibatkan mahasiswa, saat ini memnag peneltian bagi dosen sudah bangkit kembali. Lemlit UHAMKA juga sangat memberikan motivasi bagi para dosen-dosen yang ingin melakukan peelitian, terutama program yang saat ini dilakukan oelh lemlit yaitu penelitian bagi mereka dosen-dosen muda yang sedang kuliah S2 dapat melakukan penlitian atau menyelesaikan tesisnya digunakan untuk penelitian dengan mengajukan dana dan akan di bantu oleh pihak Lemlit UHAMKA. Pimpinan sangat mendukung sekali program ini dan pimpinan selalu memberikan kemudahan untuk ini karena setiap kegitan tersebut harus ada persetujuan dan mengetahui dari pimpinan.
18. Strategi apa yang bapak gunakan dalam meningkatkan profesionalisme dosen FKIP UHAMKA?	18 Stategi saya sebagai wakil dekan I adalah memberikan kegiatan rutin bagi dosen, seperti kegiatan seminar maupun worksop yang diadakan oleh dosen-dosen sebagai bentuk pengabdian pada masyarakat, sehingga dosen di apcu untuk ikut serta dan menjadi peserta maupun termotivasi untuk mealkukan hal yang sama sehingga tidak hanya datang mengajar dan seteah mengajar selesai pulang. Apalagi bagi dosen-dosen tetap FKIP UHAMKA ini diwajibkan bagi meraka melakukan penlitian minimal 1 semester sekali. Kemudian memberikan beasiswa studi lanjut maupun pendidikan non degree bagi

	dosen-doen ke universitas negeri.
19. Apakah sudah cukup rasional jumlah dosen yang mengajar dengan jumlah mahasiswa yang ada pada FKIP UHAMKA?	19 Jika melihat perbandingannya memang belum rasional karena dalam setiap akreditasi kita selalu saja membuat borang artinya bohong dan mengarang, hal ini yang selallu dilakukan jika dilihat dari rasionalitas jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa yang ada tdak memadai karena memenangsangat kurang dosen-dosen FKIP terutama yang sesuai dengan kompetensinya dan linier dengan bidangnya. Untuk itu say sebagai pimpinan mulai mengkader sejak dini bagi mereka dosen-dosen muda yang diperoleh dafri alumni FKIP UHAMKA yang memang mereka mempunyai kompetensi dibidangnya dan berprestasi baik secar organisasi maupun secar akademisi, sehingga penyaringan sebagi dosen FKIP pun harus benar-benar berkualitas, karena di ambil dari alumni yang memang berkualitas dan mempunyai loyalitas yang tinggi bagi Almamater khususnya dan bagi Universitas pada umumnya.
20. Peraturan seperti apa yang diterapkan kepada dosen FKIP UHAMKA?	20 Peraturan yang saya terpakan simpel saja saya menghapuskan dosen FKIP itu belajar untuk disiplin datang sebelum jam mata kuliah dimulai kemudian setelah mulai diarpakan para dosen memimpin dalam tadarus terutama bagi dosen yang mengajar di jam pertama, selnjutnya selesai sesua dengan waktu yang ditentukan. Setelah itu dosen diusahakan tidak langsung kembali ketumah daosen membuat tulisan ilmiah dan diajukan ke Lemlit maupun LPPM UHAMKA dengan persetujuan dari pimpinan Fakultas. Sehingga kegiatan catur dharma perguruan tinggi dapat tercapai dengan baik.
21. Bagaimana bapak memberikan hukuman bagi dosen yang tidak taat pada peraturan yang berlaku di lingkungan FKIP UHMKA?	21 Para dosen FKIP UHAMKA mereka semua sudah termasuk dewasa dan tidak sperti anak kecil yang harus diberi hukuman jika melanggar yang ditentukan, tetapi yang namanya peraturan jika tidak ditaati tetap harus ada konsekuensinya. Pertama akan saya tegor dengan lisan, jika tidak jera dan

	<p>tidak ada perubahan yang signifikan maka akan saya berikan surat peringatan bagi dosen tersebut, jika tidak jera juga maka akan langsung saya panggil dan dia ambil tindak lanjutnya. Jika hal ini juga tidak memberikan efek jera maka fakultas mengembalikan masalah ini ke tingkat Universitas.</p>
22. Metode seperti apa yang bapak gunakan dalam pembinaan dosen FKIP UHAMKA?	22 Metode yang saya gunakan untuk pembinaan bagi dosen FKIP UHAMKA yaitu dengan media diskusi dengan mengadakan rapat koordinasi yang rutin diadakan oleh pihak Fakultas.
23. Apa yang membedakan dosen FKIP UAHAMKA dengan dosen di fakultas lain?	23 Memang tidak jarang juga dosen-dosen FKIP yang mengajar di fakultas lain, sebenarnya tidak ada perbedaan yang mencolok antara dosen-dosen FKIP dengan dosen fakultas lain jika dilihat dari segi latar pendidikan sudah berbeda, kemudian dosen FKIP biasanya lebih disiplin dibandingkan dengan fakultas lain. Jarak antara sesama dosen terlalu jelas sehingga ada gap antara sesama dosen kurang kekeluargaan, terkadang satu dengan yang lainnya jika ada dosen baru kurang mengenal mungkin karena FKIP UHAMKA adalah fakultas besar dibandingkan dengan fakultas lainnya.
24. Masalah apa yang sering terjadi pada dosen FKIP UHAMKA?	24 Kurangnya komunikasi antar sesama dosen, banyak dosen yang hanya datang mengajar dan setelah mengajar selesai pulang jadi keakraban antar dosen kurang terjalin. Senioritas di FKIP UHAMKA kalau yang saya lihat jelas sekali. Kurang kreatif, dan kurang ada keinginan dalam membuat karya ilmiah seperti penelitian dan pengabdian masyarakat.
25. Bagaimana bapak menangani konflik yang terjadi antar dosen FKIP UHAMKA?	25 Sebisa mungkin saya sedang mengusahakan adanya pertemuan rutin. Seperti yang sedang berjalan saat ini seperti pertemuan antar dosen muda, mereka-mereka yang mengajar sebagai asisten dosen dan sedang melanjutkan studi lanjut S2 nya dengan berkumpul dalam satu forum. Karena bagi saya mereka adalah aset penerus FKIP

	<p>UHAMKA kedepan. Sehingga ini harus dibina sejak dini sehingga mereka saling menganal satu dengan yang lainnya target awalnya itu kemudian, adanya kerjasama tim seperti melakukan seminar yang di buat oleh dosen muda tersebut dan melakukan kegiatan dalam kepanitiaan yang melibatkan dosen-dosen muda seperti dalam kegiatan yang belum lama ini ada yaitu PLPG saya sengaja panitia yang dibentuk adalah mereka para dosen-dosen muda, yang harus sudah mulai terbiasa dengan rutinitas dan kegiatan kepanitiaan dengan mempunyai tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan sehingga mereka juga belajar bagaimana bekerja dalam sebuah tim. Alhamdulillah ini berhasil dan mereka sukses dalam melaksanakan tugasnya dan mereka bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikannya.</p>
<p>26. Seberapa jauh bapak memperhatikan kepengkatan bagi dosen?</p>	<p>26. Kepangkatan akademik bagi dosen itu yang ada di FKIP UHAMKA, bahkan di Universitas itu biasanya dua tahun sekali. Dan dilihat dari berbagai aspek seperti apakah dosen itu telah melakukan catur dharma perguruan tinggi. Secara otomatis dari bagian biro kepegawain universitas akan mengurus kepengkatan dosen tersebut, sesuai dengan masa kerja dan yang telah dilakukan selama mengajar di FKIP UHAMKA.</p>
<p>27. Bagaimana cara bapak memberi kesempatan kepada dosen untuk memberikan idenya?</p>	<p>27. Setiap dosen itu mempunyai hak yang sama saya tidak pernah memberikan perbedaan terhadap para dosen. Mereka bebas mengutarakan pendapat dan idenya secara terbuka baik di forum resmi dalam suatu rapat yang dilakukan oleh dosen dan pimpinan fakultas maupun secara tidak resmi. Kami pimpinan akan menampung ide dosen tersebut apalagi jika itu merupakan suatu kemajuan dan memberi ciri bagi FKIP UHAMKA dengan yang lain. Kami sangat terbuka untuk hal tersebut. Justru saya berharap setiap dosen FKIP UHAMKA secara aktif berfikir kritis guna memajukan FKIP UHAMKA.</p>

<p>28. Komunikasi apa yang bapak terapkan terkait dengan kinerja dosen FKIP UHAMKA?</p>	<p>28 Komunikasi itu penting sekali untuk kemajuan FKIP UHAMKA kedepan. Organisasi manapun selalu mengedepankan yang namanya komunikasi baik itu vertikal, komunikasi horizontal. Sangat terbuka sekali apapun itu komunikasinya asalakan masih dalam bat yang wajar dan dapat diterima oleh pikiran sewajarnya. Baik melalui telepon, HP, ataupun datang langsung keruangan saya juga silahkan maup apapun itu bentuknya silahkan saja asalkan waktu yang dilakuakn pas dan sesuai dengan waktu saya bekerja. Sehingga kita berkomunikasi dapat dengan haminus dan tidak mengganggu pekerjaan satu dnegan yang lainnya.</p>
<p>29. Apa kendala bapak dalam meningkatkan profesioalisme dosen FKIP UHAMKA?</p>	<p>29 Dosen FKIP UHAMKA kurang semangat dalm menulis, dan biasanya yang menulisa dan melakukan peneltian orangnya itu-itu aja sulit sekali mmeberikan motivasi kepda dosen FKIP UHAMKA, dan kalau ada kegiatan apapun tidak akan jalan kalau belum ada surat tugasnya. Jadi baru mau bekerja jika surat tugsnya sudah diterma dan setiap hasil kerjanya selesai selalu mempermasalhakan masalah materi, berap transportnya berpa insentifnya, kebiasaan seperti itu yang saya ingin coba hilangkan. Memang seperti ini butuh prose dan waktu yang lama.</p>
<p>30. Evaluasi bagi dosen FKIP UHAMKA apaka ada dan bagaimana menurut bapak?</p>	<p>30 Pembelajaran dapat berjalan secara efektif atau tidak dapat diketahui melalui egatan evaluasi baik itu evaluasi akhir bagi mahasiswa dan evaluasi bagi para dosen FKIP UHAMKA. Evaluasi menurut saya sangat penting sekali jika dilakukan secara benar karena yang namanya evaluasi itu bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan pemebelajaran yang dilakukan berjalan atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, apakah target pemebelajaran telah terpenuhi, apakah kinerja dosen baik. Dengan evluai bagi dosen maka dapat diketahui apakah dosen tersebut telah layak menjadi dosen di FKIP UHAMKA atau tidak? Dan ini juga</p>

	<p>dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan jika hasil evaluasi bagi dosen jika tidak bagus apakah perlu dipertahankan atau tidak, karena ini akan berakibat kepada mahasiswa dan jika dosennya tidak bermutu dan kinerjanya tidak bagus maka hasilnya mahsiswanya pun akan tidak bagus.</p>
--	--

### Transkrip Wawancara

Nama interviewi : Dra. Hj. Sulhah Saidah Jabatan : Wakil Dekan II FKIP UHAMKA Tanggal wawancara : 13 Oktober 2010	
1. Sejak kapan Ibu menjabat sebagai wakil dekan II FKIP UHAMKA?	1. Saya menjabat sebagai waki dekan II sejak tahun 2008 bersamaman yandengan wakil dekan yang lainnya
2. Sebagai wakil dekan II, ibu bertanggung jawab terhadap keuangan FKIP UHAMKA, bagaimana sistem keuangan FKIP UHAMKA?	2. Keuangan di FKIP UHAMKA dikirimkan secara terpusat dari Universitas jadi setiap bulannya kita mengajukan ke Univesitas untuk kebutuhan apa uang tersebut, mengajukan secara tertulis dan di tandatangani oelh wakil dekan II. Baru uang itu di droping dari rektorat bagian biro keuangan. Uang menurut saya merupakan salah satu sumber daya yang penting di dala suatu organisasi manapun, pendidikan tidak akan berjaan jika tidak ada uang.
3. Pembaharuan apa yang ibu terapkan dari pimpinan terdahulu terkait dengan kebijakan dalam keuangan?	3. Saya berusaha setiap keangan di FKIP UHAMKA dapat transparan dan tidak ada dana yang ditutup-tutupi jel alur dan sumbernya kemana dan dari mana. Uang merupakan sumber daya yang langka dan terbatas oleh karena itu yang namanya keuangan harus dikelola dengan baik efektif dan efisien agar membantu pencapaian tujuan fakultas. FKIP UHAMKA adalah lembaga pendidika yang menghasilkan manusia, manusia itu nantinya akan menjadi seorang guruyang memiliki sikap dan keterampilan yang dibutuhkan dalam masyarakat nantinya. Keuangan yang ada di lembaga pendidika itu berbeda ya dengan manajemen keuangan yang ada pad suatu perusahaan. Kalau di perusahaan berorientasi pada profit atau laba (keuntungan). Sedangkan organisasi pendidikan seperti UHAMKA ini, dikategorikan sebagai organisasi publik yang nirlaba (non rofit). Jadi menejemen keuangan yanga ada pada FKIP UHAMKA memiliki keunikan tersendiri dengan misi

	dan karakteristik sendiri. Sebenarnya fungsi dari manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.
4. Selain bertanggung jawab terhadap keuangan, Ibu juga bertanggung jawab terhadap sarana dan prasarana yang ada pada FKIP UHAMKA, bagaimana dengan pengadaan barang-barang yang ada di FKIP UHAMKA?	4. Pengadaan sarana dan prasarana yang ada di FKIP UHAMKA sudah terprogram dalam program kerja wakil dekan II, bekerjasama dengan kasubag bagian umum FKIP UHAMKA dalam hal pengadaan biasanya kasubag umum FKIP memprediksi dan memeriksa barang atau peralatan apa saja yang dibutuhkan dan yang harus diganti kemudian dia ajukan secara tertulis dan ditujukan kepada wakil dekan II. Namun ada juga kebijakan yang diambil oleh wakil dekan II langsung jika memang perlu tindakan langsung dari pimpinan.
5. Lalu bagaimana pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada pada FKIP UHAMKA?	5. Pemeliharaan yang dilakukan saya sedang menerapkan apa saja barang yang keluar itu harus ada catatannya, berapa jumlahnya dan siapa yang mengambil harus tanda tangan. Jadi setiap bulannya dapat terlihat berapa jumlah yang keluar dan berapa biaya yang diperlukan untuk itu. Untuk perawatan benda yang tidak habis pakai biasanya dua bulan sekali dicek apakah kondisinya bagus atau tidak, seperti AC yang ada di setiap ruang kelas dari lantai dua sampai lantai 4 di servis secara berkala selama 3 bulan sekali. Untuk LCD perangkat lainnya itu juga selama 3 bulan sekali dilakukan servis. Ini bertujuan agar barang-barang yang ada di FKIP dapat terpelihara terus dengan baik dan dapat ditangani secara cepat dan tepat jika terjadi kerusakan. Dan perlu penambahan barang baik habis pakai maupun tidak habis pakai.
6. Apakah sudah cukup rasional dengan jumlah ruang kelas yang ada dengan jumlah mahasiswa yang ada pada FKIP UHAMKA?	6. Jika dilihat dari rasionalisnya jujur memang belum ya. Karena jumlah ruang yang ada di FKIP UHAMKA ini memang cukup minim sekali dilihat dari rasio jumlah mahasiswa dan jumlah kelas yang dibutuhkan, strateginya adalah untuk mahasiswa PGSD dan PAUD diberikan jadwal perkuliahan pada siang hari setelah

	<p>perkuliaha untuk jurusan lain selain PGSD dan PAUD ini untuk menghindari kekurangan ruang kelas.</p>
<p>7. Terkait dengan sarana dan prasarana apakah sudah memadai dengan kegiatan belajar mengajar?</p>	<p>7. Menurut saya sudah cukup memadai ya, dilihat dari sarana dan prasarana yang ada pada FKIP UHAMKA, isalnya saja untuk setiap kelasnya sudah disediakan masing-masing bgai dosen dalam mengajar menggunakan LCD, jumlah LCD yang ada pada FKIP UHAMKA sebanyak 42 LCD sementara kelas yang terpakai setiap jamnya adalah sejumlah 38 kelas. Jadi tidak ada cerita dosen teriak-teriak meminta LCD karena kurang. Untuk ruangan kelas seoptimal mungkin sudah menggunakan AC dan jumlah kursi disesuaikan dnegan masing-masing jumlah mahasiswa yang akan memakai ruangan kelas. Ini semua telah terkoordinai dengan baik anantara wadek II, Wadek I terkait jumlah mahasiswa dan pendistribusian mata kuliah, Kasubag kademik terkait dengan Jadwal perkuliahan, dan Kasubag Umum terkait dengan sarana yang ada. Hal ini berjalan dnegan selaras dan sebelumnya diadakan rapat dan duduk bersama menyatukan pikiran guna kemajuan fakultas dan kelanjutan proses belajar mengajar.</p>
<p>8. Bagaimana ibu menangani masalah kebersihan dan keamanan kampus?</p>	<p>8. Kebersihan di kampus tertama fakultas keguruan ini di tangani oleh clening service ynag berjumlah 7 clening service. Celening service ini dibawah komado Koperasi UHAMKA, jadi segala bentuk keluhan, atau pengadaan barang untuk kebersihan yang bersifat habis pakai biasanya di dop langsung oleh koprasi UHAMKA. Sebearnya dengan jumah ceening sevice itu belum cukup memadai karena masih saja terlihat kotor dan kurang bersih. Kami sudah sering mengadukan hal ini kepada pimpinan koperasi UHAMKA namun sepertinya tidak ada tindak lanjut yang serius dari koperasi jika memang ini terus saja begini dan tdak ada perubahan yang berarti</p>

	<p>kemungkinan saya akan mengambil kebijakan untuk <i>clening service</i> menggunakan <i>outsorcing</i> hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.</p> <p>Penerapan konsep <i>outsorcing</i> telah diterapkan pada petugas keamanan kampus baik kampus lima maupun kampus pasara rebo, jadi jika terjadi ketidaknyamanan dalam keamanan kampus dapat langsung menghubungi saya dan saya akan tindaklanjuti ke perusahaan <i>outsorcing</i> pengadaan satpam kampus. Awalnya memang tidak menggunakan <i>outsorcing</i> karena merasa ketidaknyamanan di dalam kampus maka tindakan ini diambil oleh pimpinan. Namun tidak menutup kemungkinan mereka satpam kampus berasal dari <i>outsorcing</i> dapat diangkat dan dipertahankan jika kinerjanya bagus dan dapat dijadikan karyawan tetap UHAMKA.</p>
<p>9. Sebagai seorang pimpinan yang membidangi keuangan dan sarana dan prasarana bagaimana cara ibu berinteraksi dengan rekan dosen yang lain? Baik senior maupun junior?</p>	<p>9. Proses interaksi berjalan lancar, dan dinamis kita sering mengadakan rapat baik mulai dari tingkat pimpinan, karyawan dan dosen. Selain kegiatan rutin tersebut pimpinan mengadakan program pengajaran rutin seminggu sekali bagi karyawan yang dipimpin oleh yang ahli dalam bidangnya yaitu dosen-dosen AIKA. Mungkin ada beberapa kendala yang dihadapi terkait dengan komunikasi jika saya jarang berada di luar kampus itu juga karena saya sering berada diluar melaksanakan tugas negara juga. Selain saya aktif di PP Muhammadiyah saya juga aktif di HIMA PAUDI, dan BAN PT. namun kegiatan itu tetap saja tidak akan merubah program kerja saya sebagai wakil dekan II meskipun berbagai kesibukan saya diluar fakultas.</p>
<p>10. Metode apa yang digunakan oleh ibu sebagai pengikat interaksi antara pimpinan dengan bawahan?</p>	<p>10. Saya terbuka untuk masalah interaksi, saya fleksibel saja bisa bicara langsung, bisa melalui telepon, bahkan lewat SMS pun jika ingin bertanya menyampaikan informasi silahkan saja. Dan untuk forum resmi biasanya pada saat rapat dan ada</p>

	yang dibicarakan baik mengenai kemajuan fakultas maupun kendala yang dihadapi khususnya masalah karyawan.
11. Bagaimana cara ibu dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidang dan tanggung jawab ibu sebagai wakil dekan II?	11. Setiap keputusan yang terkait dengan bidang saya sebagai wakil dekan II, tetap harus dikordinasikan dengan Dekan dan rekan Pimpinan fakultas yang lain, melalui forum rapat terbatas antar pimpinan fakultas. Dibicarakan secara terbuka dan dicari keputusan yang terbaik untuk kemajuan dan perkembangan fakultas. Tetap saja setiap keputusan harus dimusyawarahkan dan dibicarakan bersama pimpinan dan keputusan tetap ada di tangan pimpinan tertinggi fakultas yaitu pa Dekan.
12. Berkaitan dengan masalah keuangan kebijakan apa yang ibu berikan kepada mahasiswa dan dosen FKIP UHAMKA?	12. Untuk masalah kebijakan keuangan bagi mahasiswa biasanya yang sangat sering sekali terjadi di FKIP UHAMKA ketika saat menjelang ujian semesteran karena ketentuannya jika belum melunasi uang semesteran baik BOP, BPP dan SKS maka mahasiswa tersebut tidak dapat mengikuti ujian tersebut tanpa alasan apapun, kecuali sudah mendapat rekomendasi dari wakil dekan II, maka dari itu saya memberikan kebijakan minimal separo dari uang yang harus dibayarkan mahasiswa jika sudah dibayarkan maka mahasiswa tersebut boleh mengikuti ujian.
13. Bagaimana pengalokasian dana FKIP UHAMKA?	13. Setiap dana yang di droping dari Universitas itu sudah ada alokasi dan pos tersendiri untuk kegiatan kemahasiswaan, untuk penunjang dosen, peningkatan kualitas dosen penelitian dosen penunjang sarana dan prasarana dan penunjang lainnya itu semua sudah ada posnya masing-masing.
14. Bagaimana prosedur perekrutan karyawan FKIP UHAMKA?	14. FKIP UHAMKA merupakan fakultas yang jarang sekali berganti karyawan untuk perekrutan biasanya sudah tersentral dari universitas semua baik itu dosen maupun karyawan, jadi sistemnya semua karyawan membuat surat lamaran yang ditujukan kepada rektor u.p. wakil rektor II UHAMKA, dan kemudian akan diproses sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dan

	<p>biasanya jika telah mengabdikan kurang lebih selama 4 tahun akan ada pengangkatan karyawan yang salah satu prosedurnya harus mengikuti Baitul Arqam. Jika telah mengikuti Baitul Arqam tersebut akan mendapatkan sertifikat. Yang nantinya sertifikat tersebut akan digunakan sebagai salah satu syarat menjadi karyawan tetap UHAMKA. Kemudian mengikuti ujian AIKA yaitu Al-Islam dan Kemuhammadiyah yang sebagai pengujinya adalah wakil rektor III</p>
<p>15. Apa yang diterapkan oleh ibu sebagai wakil dekan II terkait dengan kedisiplinan karyawan FKIP UHAMKA?</p>	<p>15. Kedisiplinan karyawan FKIP menurut saya kurang terlaksana dengan baik karena memang susah merubah suatu kebiasaan yang sudah mengakar. Tapi ini akan dicoba secara pelan-pelan paling tidak datang tepat waktu jam 7.30, karena perkuliahan di mulai jam 7.30 jadi jika ada mahasiswa atau dosen yang membutuhkan sesuatu untuk keperluan mengajarnya kalau karyawan belum datang maka ini dapat menghambat kegiatan belajar mengajar. Maka dari itu kedisiplinan ini perlu lebih diperketat. Apalagi di FKIP yang namanya pekerjaan itu tidak akan pernah habis, makanya ada karyawan juga yang siff siang masuk dari jam 3 sore pulang hingga jam 8 malam karena perkuliahan tetap berlangsung hingga jam 9 malam.</p>
<p>16. Hukuman seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan jika terdapat karyawan FKIP UHAMKA yang melanggar tata tertib?</p>	<p>16. Hukuman yang ditindaklanjuti bagi karyawan yang tidak mau tertib, pertama di tegur secara lisan, jika tidak jera juga, ditegur secara tertulis, jika masih juga dengan cara begini maka di kasih surat peringatan. Dan biasanya di kasih waktu jika dalam jangka waktu 1 minggu tidak ada perubahan maka baru, diberikan surat skorsing masa kerja. Hal ini juga ada tembusan ke rektorat sehingga pimpinan fakultas tidak hanya semata-mata hanya mengambil keputusan sepihak saja ini juga atas pertimbangan beberapa pimpinan fakultas kemudian ke pimpinan rektorat.</p>
<p>17. Bagaimana cara ibu berkoordinasi dengan rekan pimpinan yang lain</p>	<p>17. Koordinasi yang saya lakukan dengan pimpinan yang lain yaitu berdiskusi secara</p>

<p>dalam setiap pengambilan keputusan?</p>	<p>terbuka, seperti obrolan ringan seelah itu jika memang ada pembahasan yang memang memerlukan pengambilan keputusan bagi pimpinan fakultas maka di bawa dalam forum rapat terbatas yaitu rapar pimpinan fakultas. Rapat ini diadakan sebulan sekali rutin oelh pimpinan fakultas. Segala sesuatu mengenai, akademik, keuangan, sampai kemahasiswaan dan kegiatan AIKA dibicarakan dalam forum rapat terbatas ini. Sehingga ada koordinasi antara pimpinan yang satu dengan pimpinan yang lian sehingga bukan karena setiap wakil dekan mempunyai tanggung jawab masing-masing bidang sehingga tidak mau tau dengan bidang yang lain, hal ini perlu sebagai wawasan mengenai keberadaan fakultas sihingga jika ada yang menanyakan jangan sampai menjawab “tidak tau, itu bukan bidang saya”. Hal ini yang perlu dihindari, sebisa mungkin apa yang terjadi didalam dan luar fakultas pimpinan harus mengetahui meskipun bukan bidang yang harus dipertanggungjawabkan.</p>
<p>18. Bagaimana dengan peningkatan kinerja karyawan FKIP UHAMKA?</p>	<p>18. Kinerja karyawan FKIP UHAMKA yang saya lihat semenjak saya menjabat menjadi wakil dekan II FKIP belum ada perubahan kinerja yang signifikan. Karena yang saya lihat motivasi dan semangat kerjanya kurang. Sebisa mungkin saya memberikan motivasi dan semangat kepada mereka dalam bekerja. Dan memang ada salah satu program saya untuk meningkatkan kedekatan karyawan, pimpinan dan civitas akademika FKIP yang lain yaitu setiap akhir semester ada kegiatan yang namanya “<i>Family Gathering</i>” dimana kegiatan ini para karyawan dan pimpinan boleh membawa serta keluarganya untuk berlibur dan refreshing. Ini merupakan salah satu upaya agar karyawan semangat dalam bekerja demi kemajuan fakultas.</p>
<p>19. Sarana apa yang ibu gunakan dalam</p>	<p>19. Sarana yang digunakan dalam berinteraksi</p>

berinteraksi dengan karyawan?	dengan karyawan ya salah satunya yang mudah dan praktis dengan menggunakan telepon, maupun SMS atau jika memang perlu forum resmi maka mengundang Bapak/Ibu karyawan dalam forum rapat.
20. Strategi apa yang ibu berikan untuk meningkatkan kinerja karyawan?	20. Ya seperti yang say bilang tadi dalam peningkatan kinerja karyawan salah satunya dengan di adakan <i>family gathering</i> kemudian sering melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan yang ada di kampus, memberikan pelatihan, baik pelatihan keuangan maupun pelatihan ICT agi karyawan.
21. Bagaimana cara ibu memperhatikan kesejahteraan karyawan FKIP UHAMKA?	21. Kesejahteraan karyawan memang perlu diperhatikan betul karena kita semua in adalah satu sistem jika kesejahteraan karyawan tidak terjaga maka kegiatan kampus pun tidak akan berjalan dengan baik. Salah satunya dengan memberikan tambahan insentif kepada karyawan dalam setiap kegiatan seperti penyeenggaraan UTS, Ujian Skrpsi, UAS dan lain-lain.
22. Penghargaan apa yang diberikan bagi karyawan yang berprestasi?	22. Setiap tahun ada kegatan rutin yang namanya halal bihalal dan temu kangen ini terjalin sebagai srana interaksi antar karyawan FKIP UHAMKA, nah di saat itu lah ada karyawan yang di nobatkan sebagai karyawan terbaik FKIP UHAMKA. Ini tidak hanya semata dengan subjektif saja, siapa senang di menang, tidak hanya sebatas itu tetapi pimpinan mempunyai beberapa catatan tentang aktivitas karyawan yang rajin dan memang berhak mendapat penghargaan. Penghargaan ini biasanya diberikan berupa uang tunai sebagai tanda kasih dari fakultas dan ada beberapa kenang-kenangan dari fakultas.
23. Kebiasaan apa yang ibu tahu mengenai pola tingkah laku karyawan FKIP UHAMKA yang menonjol?	23. Ebiasaan para karyawan FKIP UHAMKA yaitu selalu pulang tepat waktu tetapi datangnya tidak tepat waktu. Selalu ingin mendapat perhatian lebih, terlalu menyepelekan pekerjaan. Yang say tidak suka jika sudah mepet waktunya baru dikerjakan jika masih lama waktunya ya nanti-nanti baru dikerjakan. Tetapi mereka seua memang kompak dan mereka telah

	<p>meras satu keluarga sehingga selalu saling mengingatkan satu sama lainnya.</p>
<p>24. Bagaimana proses pengambilan keputusan jika ada konflik internal yang terjadi pada FKIP UHAMKA?</p>	<p>24. Keputusan yang saya ambil jika sudah menyakut masalah fakultas secara keseluruhan maka saya tidak dapat mengambil keputusan secara sepihak tetap harus ada koordinasi dengan pimpinan yang lain terutama dengan dekan harus ada penyampaiannya, kalau memang perlu dibuka dalam forum rapat terbatas antar pimpinan FKIP.</p>
<p>25. Bagaimana kebijakan pimpinan jika ada dosen yang ingin meminjam uang?</p>	<p>25. Selahkan saja bagi dosen yang ingin meminjam uang, batas minimal bagi dosen yang meminjam uang adalah sebesar 1 juta rupiah lebih dari itu dosen maupun karyawan harus mengajukan ke rektorat atau meminjam secara prosedural kepada koperasi UHAMKA. Dan untuk pembyarannya bisa dicicil dari gaji bulanan mereka yang akan dipotong secara otomatis oleh bagian keuangan. Jika pinjaman sudah beres baru dosen tersebut dapat mengajukan pinjaman lagi jika belum, maka tidak diperkenankan untuk meminjam uang sebelum pinjaman yang terdahulu dibereskan atau dilunasi.</p>
<p>26. Program apa yang belum tercapai oleh wakil dekan II?</p>	<p>26. Program yang belum tercapai adalah dalam pemberdayaan laboratorium yang ada di setiap Prodi., tempat untuk laboratoriumnya telah ada tetap untuk kelengkapan sarana dan prasarana tersebut belum terpenuhi secara maksimal meskipun kini sudah berjalan tetapi belum semuanya terpenuhi. Dan yang ada belum semuanya dipergunakan sebagaimana mestinya.</p>
<p>27. Apa kendala ibu dalam meningkatkan kinerja SDM FKIP UHAMKA?</p>	<p>27. Kendala saya dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu merubah <i>mindset</i> mereka agar bekerja dengan penuh semangat ikhlas dan tidak semata-mata berorientasi pada materi saja. Dan merubah disiplin mereka dalam bekerja memang semua ini butuh waktu dan proses ini yang menjadi kendala saya dalam meningkatkan kinerja karyawan FKIP UHAMKA.</p>

### Transkrip Wawancara

Nama interviewi : Drs. Nur Buyra, MM Jabatan : Wakil Dekan III FKIP UHAMKA Tanggal wawancara : 8 Oktober 2010	
1. Sebagai wakil dekan III, bapak bertanggung jawab terhadap kemahasiswaan FKIP UHAMKA, bagaimana peran bapak dalam hal ini?	1. Bidang yang ditangani saya sebagai wakil dekan III adalah mengenai kemahasiswaan yang saya tangani ya segala sesuatu yang berkaitan dengan mahasiswa baik kegiatan di dalam kampus, maupun di luar kampus FKIP UHAMKA.
2. Bagaimana interaksi pimpinan dengan mahasiswa?	2. Yang sedang dilakukan pimpinan sekarang ini adalah berusaha mendekati diri kepada mahasiswa karena mahasiswa adalah aset bagi FKIP UHAMKA, kampus ini tidak akan berjalan sebagaimana mestinya jika tidak ada mahasiswa. Oleh karena itu setiap kali ada kebijakan yang berkaitan dengan mahasiswa maka saya selaku dekan III memanggil perwakilan mahasiswa untuk berdialog bersama, berdiskusi guna kemajuan FKIP kedepan dan sarana yang digunakan adalah sarana resmi dibicarakan di depan forum agar disepakati bagaimana baiknya.
3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam bidang kemahasiswaan?	3. Proses pengambilan keputusan dalam bidang kemahasiswaan tetap saja saya harus berkoordinasi dengan rekan pimpinan yang lain. Jadi saya juga tidak bisa mengambil keputusan sepihak harus tetap dikoordinasikan dengan pimpinan fakultas yang lain.
4. Siapakah yang merumuskan tata tertib mahasiswa FKIP UHAMKA?	4. Tata tertib yang berlaku di FKIP UHAMKA mengacu pada tata tertib mahasiswa yang dikeluarkan oleh Universitas, keputusan sentral dari Universitas dan setiap fakultas hanya menjalankan dan melanjutkan saja dengan yang sudah dirumuskan.
5. Bagaimana pelaksanaan tata tertib mahasiswa FKIP UHAMKA?	5. Untuk pelaksanaan tata tertib setiap mahasiswa baru di saat kuliah perdana atau kuliah umum untuk buku tata tertib dibagikan kepada mereka sehingga sebelum masuk kuliah mereka telah mengetahui apa dan bagaimana seharusnya kuliah di FKIP UHAMKA, baik mengenai

	<p>cara berpakaian, berkata, bergaul dan larangan-larangan yang tidak diperkenankan oleh mahasiswa FKIP UHAMKA. Setiap tata tertib yang berlaku telah di sahkan oleh rektor dan disaat perkuliahan biasanya minggu pertama kuliah ada perwakilan mahasiswa yang diundang oleh pimpinan fakultas untuk sosialisasi tata tertib mahasiswa tersebut.</p>
<p>6 Tata tertib itu ada untuk dipatuhi, lalu bagaimana jika ada pelanggaran yang dilakukan oleh mahasiswa?</p>	<p>6 Setiap peraturan pasti ada saja yang melanggar apalagi mahasiswa dengan jumlah yang begitu besar pasti ada saja yang melanggar. Bagi mereka yang bandel dan melanggar tata tertib untuk langkah awal ditegor secara lisan, kemudian di panggil dan mendengarkan alasannya, setelah itu jika tidak bisa juga maka diberikan surat peringatan secara tertulis. Dan tegoran ke orang tuanya. Setelah itu jika tidak bisa juga maka mahasiswa tersebut di skorsing.</p>
<p>7 Apa yang diberikan fakultas terhadap mahasiswa yang berprestasi?</p>	<p>7 Bagi mahasiswa yang berprestasi diberikan bagi mereka beasiswa dan beasiswa ini dalam bentuk bebas biaya kuliah dan beasiswa yang ada di UHAMKA ini tidak dapat dicairkan.</p>
<p>8 Setiap ajaran baru otomatis ada keluaran dan ada input mahasiswa bagaimana dengan perkembangan tersebut?</p>	<p>8. Perkembangan keluar masuk mahasiswa FKIP UHAMKA saya rasa setiap tahunnya meningkat dengan signifikan, dan untuk lulusan bagi mahasiswa FKIP UHAMKA juga Alhamdulillah terserap dengan baik disekolah-sekolah baik di DKI Jakarta maupun di luar DKI Jakarta. Baik disekolah swasta maupun di sekolah Negeri.</p>
<p>9 Mahasiswa adalah aset bagi suatu universitas, lalu bagaimana FKIP UHAMKA melakukan promosi ke pihak luar?</p>	<p>9 Mahasiswa adalah aset bagi universitas dimanapun berada keberadaannya itu sangat dibutuhkan apalagi dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar karena mahasiswa itu selain sebagai subjek dia juga sebagai objek dalam proses transformasi ilmu pengetahuan. Maka dari itu untuk menarik mahasiswa yang banyak perlu promosi dan strategi yang bagus dalam hal ini. Promosi yang dilakukan oleh FKIP UHAMKA melalui</p>

	<p>banyak media baik media cetak maupun media elektronik. Contohnya saja saat ini FKIP UHAMKA bekerjasama dengan Radio Dakta, rutin setiap satu minggu sekali pada hari Selasa, jadi tema besarnya dialog interaktif tentang pendidikan bersama FKIP UHAMKA, dan setiap minggunya temanya berbeda-beda. Keberadaan mahasiswa bukan semata-mata tidak terkendali dan asal saja tetapi harus dirancang betul, karena input akan mempengaruhi output, jadi mahasiswa bukan sekedar memenuhi kebutuhan kampus saja akan tetapi harus merupakan bagian dari keberuntungan dari kampus itu sendiri.</p>
10 Ada tidak kegiatan mahasiswa yang melibatkan dosen?	10 Kegiatan mahasiswa jelas banyak sekali yang melibatkan dosen, disini posisinya dosen bisa sebagai penasehat, pemateri, narasumber dan sebagainya. Dan untuk kegiatan ilmiah yang melibatkan dosen dengan mahasiswa adalah penelitian yang melibatkan mahasiswa. Ini harus ada dalam program penelitian dosen dan pengabdian masyarakat.
11 Kerjasama seperti apa yang telah ada diluar organisasi FKIP UHAMKA yang terkait dengan kemahasiswaan?	11 Kerjasama yang dilakukan oleh FKIP UHAMKA dengan pihak luar terutama mengenai kegiatan PKL, PPL dan program beasiswa yang diselenggarakan pihak luar yang ditujukan untuk mahasiswa FKIP UHAMKA.
12 Bagaimana menghidupkan dan memotivasi mahasiswa agar mau berkarya dan berorganisasi?	12 Untuk memotivasi mahasiswa agar mau berorganisasi ada sedikit paksaan dalam setiap kegiatan LKTD (Latihan Kepemimpinan Tingkat Dasar) dan selanjutnya dilanjutkan LKTM (Latihan Kepemimpinan Tingkat Menengah) dan terakhir LKTL (Latihan Kepemimpinan Tingkat Lanjut), mengapa dipaksakan ini agar memotivasi mereka untuk mau berorganisasi. Dan memberikan pengetahuan kepada mereka bahwa yang namanya berorganisasi itu tidaklah ada ruginya justru dapat memberikan manfaat yang banyak kini dan yang akan datang.
13 Organisasi apa saja yang ada pada	13 Organisasi yang ada pada FKIP

FKIP UHAMKA?	UHAMKA itu banyak sekali, seperti HIMA (Himpunan Mahasiswa) untuk HIMA ini dibedakan setiap jurusan misalnya untuk prodi yang tergolong dalam Ilmu Pendidikan yaitu PGSD, PGPAUD dan BK, ini masuk kedalam Hima IP (Ilmu Pendidikan), sedangkan HIMA IPS yaitu Pendidikan Ekonomi, Pendidikan Sejarah, Pendidikan Geografi. HIMA MIPA (matematika, Fisika, Biologi) HIMA Bahasa (Bahasa Inggris, Bahasa Jepang, Bahasa Indonesia. Selain HIMA ada yang namanya IMM (Ikatan Mahasiswa Muhamadiyah), BEM, DPM, MPM. Dan ini di abgi per fakultas dan selanjutnya ada juga yang Univesitas.
14 Kapan saja kegiatan kemahasiswaan itu berlangsung?	14 Kegiatan kemahasiswaan ini berlangsung sudah ada program kerjanya dan ini berlaku setiap kali satu kepengurusan. Bisa saja tiap minggu seperti pengajian yang rutin dilakukan, atau mungkin setiap bulan. Jadi tergantung di masing-masing bidang dalam HIMA
15 Untuk meningkatkan prestasi mahasiswa salah satunya adanya pertukaran mahasiswa dengan universitas luar negeri, apakah ini sudah terlaksana di FKIP UHAMKA?	15 Pertukaran mahasiswa FKIP UHAMKA ke luar negeri sudah ada, msaat ini pertukaran dengan mahasiswa Thailand. Bahkan untuk Dosen ada yang mengajar dari luar negeri yang berasal dari Jepang. Dosen tersebut magang di UHAMKA prodi Bahasa Jepang selama 1 semester.
16 Prestasi apa saja yang telah dicapai oleh mahasiswa FKIP UHAMKA?	16 Banyak sekali prestasi yang diacapai oelh mahasiswa FKIP salah satunya kejuraan tingkat Nasional untuk ceramag dengna menggunakan dua bahasa Inggris dan Arab.
17 Konflik apa yang pernah terjadi antara dosen dengan mahasiswa?	17 Selama saya menjabat menjadi pimpinan sebagai wakil dekan III belum ada konflik yang terjadi antara dosen dengan mahasiswa secara besar dan melibatkan pimpinan fakultas apalagi sampai melibatkan pimpinan rektorat.
18 Strategi apa yang bapak gunakan dalam meningkatkan motivasi berprestasi bagi mahasiswa FKIP UHAMKA?	18 Motivasi yang saya tanamkan untuk mahasiswa terus berprestasi baik di bidang akademik maupun berprestasi dalam Organisasi, karena bagi mereka yang

	<p>berprestasi beasiswa menantinya. Saya selalu mengingatkan mahasiswa jika ingin berorganisasi jangan setengah hati karena ahnya kan menyita waktu kuliah dan tidak akan maksimal hasilnya. Selalu saya mengingatkan organsasi tidak boleh mengganggu kegiatan perkuliahan dan yang beroganisasi harus bisa menjadi contoh teladan bagi yang lain, selain bags di organisasi juga bagus di akademik.</p>
<p>19 Apakah setiap kegiatan mahasiswa selalu melibatkan pimpinan?</p>	<p>19 Setiap kegtan mahasiswa selalu meibatkan pimpinan maksudnya setiap kegiatan mahasiswa pasti diketahui oleh pimpinan dandi setiap pembukaan acar pasti di buka oleh pimpinan dan biasanya yang mmeberi sambutan itu adalah pimpinnan, tetapi ini jika pimpinannya tidak berhalangan dan tidak ada kegiatan lain.</p>
<p>20 Apa kendala yang dihadapi bapak dalam menerapkan kebijakan kepada mahasiswa?</p>	<p>20 Kendala yang dihadapi dalam menerapkan kebijakna pada mahasiswa yaitu susahya berkoordinasi dnegan mahasiswa terkadang mereka itu merasa kalua mereka adalah mahasiswa yang paling maha di kampus dan pimpinan juga harus tunduk padanya. Bebrapa kali di ajak duudk bersam aanatara pimpinan dan mahasiswa tetapi mahasswa hanya diam dan setea forum di bukabrkan baru mahasiswa itu bicara. Seakan tidak pernah di ajak berkoordinasi dan berkerja sama dengan pimpinan. Terkadang mahasiswanya susah untuk diatur dan haru dengan pedekatan yang benar-benar ekstra.</p>
<p>21 Stategi apa yang bapak gunakan untuk merangkul mahasiswa sebagai satu keluarga besar FKIP UHAMKA?</p>	<p>21 Sarana yang saya gunakan adalah dialog terbuka yang rutin say alakukan dalam dua bulan sekali. Disana membeicarakna segala sesuatu yang berkaitan dengan mahasiswa baik masalah organisasi maupu masalah akademik. Semua dibicarakan secara kekeluargaan semua situasi pimpinan dan mahasiswa mencair dan setiap ada kegiatan yang atau hajat besar FKIP UHAMKA maka sealu melbatkan mahasiswa di dalamnya.</p>

### Transkrip Wawancara

Nama interviewi : Dra. Afni Rasyid, M.H Jabatan : Wakil Dekan IV FKIP UHAMKA Tanggal wawancara : 2 November 2010	
1. Menurut Ibu seperti apa kebiasaan dosen FKIP UHAMKA?	1 Jika ditanya mengenai kebiasaan dosen FKIP UHAMKA Menurut saya cukup beragam sekali ya, karena setiap ndividu yang ada di FKIP UHAMKA juga berbeda-beda. Yang saya lihat kebiasaannya adalah yang menonjol yaitu jika ditugasi dalam suatu kegiatan maka harus jelas dan harus ada surat tugasnya, jika tidak dosen tersebut tidak akan melaksanakn tugas tersebut. Bagi mereka dosen-dosen yang memang tidak mempunyai jabatan struktural, hanya sekedar datang mengajar dan pulang juga tepat waktu. Entah di luar sana mash ada pekerjaan menanti atau memang tidak betah di kampus. Kalu di undang dalam suatu acara maupun rapat pasti yang ditanyakan “ada transportnya tidak” ya menurut saya mereka bekerja krang ikhlas, hanya berpatokan pada materi saja. Jadi segala sesuatu yang dikerjakan pasti diperhitungkan dengan materi. Kebiasaan itu yang menurut saya susah sekali dirubahnya, seakan ini seperti sudah membudaya dan berakar. Mungkin terlalu dmanjakan oleh pimpinan terdahulu sehingga tidak bisa mandiri tanpa disuapin. Memang butuh waktu dalam perubahan sikap tidak bisa begitu saja, pasti perahan-lahan dan pimpinan ini memang harus mejadi figur yang atut dicontoh bagi dosen-dosen yang lain.
2. Bagaimana peran ibu dalam peningkatan profesionalisme dosen bidang AIKA	2 Saya melihat dan merasakan disaat saya menjadi dsen biasa untuk bidang AIKA (Al Islam dan Kemuhammadiyah) kurang sekali diperhatikan saat ini salah satu program kerja saya yaitu mengadakan pengajian rutin bagi dosen AIKA sebenarnya ini juga merupakan salah satu sarana interaksi antar sesama dosen AIKA untuk

	<p>bertukar pikiran. Selain itu saya membuat jurnal khusus ke AIKA an yang saya bernama “Jurnal Tajdid” disini setiap dosen diharuskan untuk mampu dan mau menulis dan hasil tulisan mereka akan dimasukkan kedalam Jurnal Tajdid tersebut. Jurnal ini berlaku selama tiga bulan dan setiap tiga bulan tersebut akan berganti materi dan isi yang ada di dalamnya. Namun sebenarnya tidak hanya terbata dosen AIA saja dosen matakuliah bidang lain pun dapat menulis di dalam jurnal tersebut asalkan temanya tidak menyimpang dari khas jurnal tajdid tentang AIKA. Dengan adanya jurnal ini sehingga dosen terotivasi untuk menulis, jika hasilnya diterbitkan dalam jurnal tajdidi ini maka dosen tersebut akan diberikan kompensas yang layak dengan hasl tulisannya tersebut.</p>
<p>3. Bagaimana proses rekrutmen dosen dalam bidang AIKA?</p>	<p>3 Dosen bidang AIKA menurut saya masih kurang ya, dengan jumlah kelas yang ada sekarang ini. Karean setiap kelas dan setap semester pasti ada matakuliah yang terkait dengan AIKA. Untuk perekrutan dosen AIKA saya tidak terbatas harus lulusan UIN tetapi lulusan UHAMKA pun atau PT manapun jika sesuai dengan bidangnya AIKA dan pahamtenatang Muhamamdiyah ini bisa dijadikan kandidat dosen FKIP UHAMKA, mata kuliah AIKA. Terusterang saja untuk dosen tetap AIKA di FKIP UHAMKA itu hanya 1 orang dosen saja, yaitu hanya saya. Selebihnya mereka adalah dosen tidak tetap FKIP UHAMKA. Saya juga bingung bagaimana meyakinkan pimpinan tingkat tertinggi rektorat untuk memberikan kepercayaan kepada FKIP UHAMKA agar mempunyai dosen tetap di bidang AIKA. Saya sudah berupaya sebaik mungkin agar dosen yang memang mempunyai kinerja bagus saya rekomendasikan dan usulkan menjadi dosen tetap FKIP namun sudah hampir satu semester ini belum ada realisasinya. Kenapa saya ingin memperjuangkan mereka karena jika ia tidak menjadi dosen tetap FKIP maka seakan tidak ada tanggung jawab moril bagi</p>

	<p>mereka “orang saya buka dosen tetap FKIP ngapain juga eksisi di FKIP’ saya ingin membuang anggapan itu dan saya ingin memperjuangkan nasib mereka karena jika dia dosen tetap FKIP UHAMKA maka paling tidak ada tanggung jawab moral terhadap FKIP UHAMKA dan loyalitasnya akan lebih tinggi. Memang mayoritas dosen bidang IA FKIP UHAMKA ini lulusan UIN Syarif Hidayatullah Ciputat. Dan adik-adk yang memang aktifis di Muhammadiyah.</p>
<p>4. Kompetensi dasar apa yang harus dimiliki oleh dosen dalam bidang AIKA?</p>	<p>4 Kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh dosen IAK terutama adalah: 1) Pandai mengaji, tidak musti dilakukan dengan lagu seperti qori, tetapi dia pahami betul tentang konsep dasar mengaji yang baik dan benar lebih bagus lag jika bisa seperti qori, 2) Faham tentang ilmu Tajwid. 3) Faham dan aktif dalam kegiatan Kemuhammadiyahahan 4) Mempunyai adab dan ahlaq yang mulia 5) yang pastinya dia adalah seorang muslim sejati. Sebenarnya tidak terlalu rumit dan susah hanya saja dia benar-benar bisa sebagai sumber yang dapat menjawab andai kata ada yang ingin bertanya tentang agama.</p>
<p>5. Apa saja program kerja ibu sebagai wakil dekan IV FKIP UHAMKA?</p>	<p>5 Wah banyak sekali program kerja saya untuk yang setiap minggunya aa pengajian bagi karyawan, setiap bulannya di minggu ke dua pada hari rabu ada pngajian bagi pimpinan, kemudian setiap bulan di minggu terakhir ada pengajian bagi dosen aika dan ALMNI ABAD. Alhamdulillah sudah erlaksanan dengan baik dan salah satu program kerj saya yang melibatkan dosen-dosen muda yaitu BAitul Arqam dosen muda FKIP UHAMKA. Yang kemudain alumni itu di sebut ABAD (Alumni Baitul Arqam Dosen). Ini juga ada pertemuan rutin setiap bulannya di minggu prtama yang diberi nama “Halaqah Ilmiah” kemudian di bulan puasa ada Muhasabah bersama pimpinan, dosen dan karyawan. Untuk yang waktu dekat ini saya ada program di IDI Adha penyembelihan hewan qurban, dan target saya setiap prodi menadapatkan satu sapi. Semoga saja ini dapat terlaksana dengan</p>

	<p>baik dan lancar. Meskipun dekan saat itu sedang Ibadah Haji. Da satu lahi yang rutin dikerjakan adalah ujian komrehensif AIKA yang diadakan setiap tiga bulan sekali atua fleksibel jika memang dibutuhkan untuk segera ujian kompre karena menjelang ujian skripsi.</p>
6. Capaian apa yang diharapkan dalam program wadek IV terhadap dosen AIKA?	6 Capaian saya simpel saja, saya berharap semua yang sudah saya programkan dalam program kerja wakil dekan IV dapat terlaksana dengan baik dan lancar tanpa ada hambatan apapun.
7. Apakah semua progra kerja ibu telah dilaksanakan dengan baik?	7 Alhamdulillah sudah terlaksana dengan baik ya meskipun adalah dalam beberapa kegiatan ada haangan nya tetapi Alhamdulillah karen ini kegiatan untuk umat jadi berjalan dnegan baik, meskipun belum semu program saya terlaksana.
8. Apa kendala ibu dalam melaksanakan program kerja?	8 Yang saya hadapi dalam setiap melaksanakan program kerja adalah biasanya sulit sekali mengumpulkan rekan dosen AIKA mungkin seperti yang saya bilang tadi bahwa mereka tidak mempunyai loyalitas yang tinggi karena memang bukan dosen tetap di FKIP terlau banyak kesibukan mereka diluar sana sehingga mengabaikan FKIP. Dan satu lagi mungkin masaah anggran yang saya gnakan untuk setiap kegiatn yang akan saya laksanakan. Saya hanya melaksanakan program kerja yang sudah di acukan di saat rapat pimpinna bersa rekrorat, tetapui saya bingung terkadang untuk anggran ko susah ya dikeluarkannya padahal sudah ada posnya tersendiri. Yang akhirnya membuat saya bingung apakah memang dipersulit, atau memang tidak ada anggrannya. Setau saja telah di <i>acc</i> waktu rapat pimpinan tetapi nyatanya tidak demikian.
9. Bagaimana cara ibu mengambil keputusan dalam kebijakan yang diberikan untuk dosen AIKA?	9 Kebijakan yang saya ambil tetap harus berkordinasi dengan pimpinan yang lian terutama dengan dekan meskipun ini menyakut masalah AIAK tetap saja harus ada koordinasi anatar pimpinan yang lain. Biasanya dibicarakan dalam forum rapat terbatas pimpinan fakultas.

10. Cara apa saja yang sudah dilakukan dalam peningkatan dosen bidang AIKA	10 Banyak cara yang dilakukan saya dalam upaya peningkatan kinerja dosen AIKA diantaranya yaitu selalu mengikutkan dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan ke AIKA an, seminar, pelatihan dan karya ilmiah lainnya seperti adanya Jurnal Tajdid yang dapat memotivasi dosen untuk terus menulis. Dan menyumbangkan ilmunya.
11. Bagaimana respon dosen terhadap kebijakan yang ibu berikan?	11 Kebijakan yang saya berikan di respon positif dan sebagian besar mereka mendukung. Saya berharap selalu ada kegiatan yang positif bagi dosen –dosen AIKA karena banyak anggapan kalau dosen AIKA itu terbelakang jika dibandingkan dengan dosen lain.
12. Bagaimana jika kebijakan ibu tidak dapat diterima oleh para dosen?	12 Jika kebijakan saya tidak dapat diterima ya mungkin ada yang saah dengan kebikajian tersebut saya akan evaluasi dimana letak salahnya kenapa bisa tidak di resoin positif oleh mereka. Apakah caranya yang salah, ataukan waktunya yang tidak pas, atau mungkin kesibukan mereka diluar jam mengajar di FKIP. Saya juga harus dapat berfikir positif dan
13. Bagaimana pendistribusian matakuliah bidang AIKA?	13 Pendistribusia yang ada pada bidang AIKA itu sya biasanya membuat rapat terlebih dahulu mengundang dosen-dosen AIKA untuk menyokokan jadwal hari mengajar mereka yang saya data sesuaid dengan jam dan har mereka bisanya kapan agar tidak bentrok dengan jam mengajar di temapt lain maupun di lintas prodi lain. Setelah di sepakati hari dan jamnya maka jadwal baru bisa saya buat sesuai dengan prodi yang berkaitan dengan mata kuliah AIKAdan ssuai dengan semester. Jika sudah fix barulah say melaporkan ke Kaprodi disesuaikan dengan jadwal mata kuliah yang lain. Dan setelah dirapatkan oleh pimpinan dan mngundang dosen secar keseluruhan barulah jadwal dapat didtribusikan ke dosen-dosen pengampu mata kuliah.
14. Apakah setiap dosen AIKA sudah sesuai dengan kompetensi mengajarya?	14 Bagi dosen-dosen AIKA saya rasa sudah sesuai dengan komptensinya, yang bidangnya Kemuhammadiyahahan mengajar di mata kuliah Kemuhammadiyahahan, bidang Aqidah mengajar mata kuliah aqidah, Muamalah

	<p>mengajar di bidang Muamalah. Ya saya rasa sudah sesuai ya dengan bidangnya dan saya tidak akan memberikan jika memang itu bukan bidangnya untuk mengaja mata kuliah yang bukan bidangnya.</p>
15. Bagaimana proses belajar mengajar dalam bidang AIKA?	15 Proses belajar mengajar dalam bidang AIKA saya rasa sama saja dengan mata kuliah lainnya. Tidak ada perbedaan yang signifikan semua berjalan sebagaimana mestinya.
16. Bagaimana penyusunan kurikulum yang ada pada AIKA?	16 Penusunan kurikulum yang ada pada bidang AIKA itu sama dengan kurikulum mata kuliah lain dengan membuat tim pentusunan kurikulum. Dan di bicarakan dalam forum rapat dan adanya penyampain dan kesepahaman tenatng kurikulum dari brbagai mata kuliah.
17. Apa yang membedakan mata kuliah AIKA dengan mata kuliah umum lainnya?	7 Dari namanya saja jeas sudah berbeda ini khusus tentang bidang AIKA (Al Islam dan Kemuhammadiyah. Ini adalah ciri khas diman jika kita menempuh pendidikan di Muhammadiyah baik TK, SD, SMP dan SMA bahkan sapaui bangku kuliah past ketemu yang namanya AIKA ini. Ini mengupas tuntas tentang Islam dan Muhammadiyah, ini adalah mata kuliah bidang Agama. Meskipun yang menempuh pendidikan di Muhammdiyah ada yang non muslim mereka dapat mengikuti mata kuliah ini tetapi kita tidak memaksakan dan untuk merek yang beragama non muslim nantinya akan tetap ketemu yang namanya ujian kompre AIKA, sehingga untuk mata kuliah yang bukan merupak praktek ibadah mereka harus tetap mengikuti mata kuliah tersebut.
18. Apa peran wakil dekan IV terkait dengan mahasiswa?	18 Peran wakil dekan terkait dengan mahasiswa adalah biasanya yang terkai dengan kegiatn mahasiswa IMM. Utuk kegiatan rutin yang berada dengan bawah tanggung jawab wadek IV yaitu kegiatan kuliah Dhuha yang pesertanya adalah mahasiswa dari berbagai program studi dan sudah terjadwal sedemikina rupa yang melaksanakan dan bertanggung jawab langsung di lapangan adalah IMM bidang Kerohanian. Setiap minggunga membuat laporan tertulis dan setiap kegiatan tersebut selalu ada

	<p>narasumber, narasumber tersebut adalah dosen-dosen AIKA yang diberi tugas oleh wadek IV untuk mendampingi mahasiswa, ini bertujuan agar kedekatan adik-adik dan rekan-rekan mahasiswa dalam berdialog interaktif mengenai hal-hal yang berkaitan dengan AIKA.</p>
<p>19. Apakah kegiatan yang melibatkan mahasiswa ini selalu dikoordinasikan dengan wakil dekan III?</p>	<p>19 Setiap kegiatan yang ada di FKIP UHAMKA sudah pasti dikoordinasikan dengan pimpinan lain apa lagi pimpinan yang punya mahasiswa yaitu wakil dekan III. Apapun bentuk kegiatannya pasti dikoordinasikan baik ke wadek I, wadek II, wadek III maupun dekan FKIP. Karena ini erupakan satu kesatuan dan setiap pimpinan harus mengetahui kegiatan apa dan siapa yang melakukan agar ditanya jawabnya bukannya tidak tau menau karena tidak ada kordinasi tapi harus di awab sebagaimana mestinya.</p>
<p>20. Bagaimana cara ibu menangani konflik yang terjadi pada lingkungan FKIP UHAMKA?</p>	<p>20 Konflik yang terjadi pada FKIP UHAMK selma saya menjadi pimpinan tidak begitu serius dan penangan yang khusus apa lgi samapi adanya demo oleh mahasiswa terhadap ketidak nyamanan yang terjadi di FKIP sebisa mungkin kami selaku pimpinan fakults terbuka terhadap apa yang ada di FKIP UHAMKA bak itu masalah akademik keuangan, tranparansi kegiatan mahasiswa darmana dan bagimana penyaluan keuangan mahsiswa, dan dosen sebisa mungkin dan sekuat tenag pimpinna FKIP mmeberikan yang teraik guna kemajuan bersama FKIP UHAMKA. Agar komunikasi ini terjalin dengan biak maka sebisa mingkin pimpinan fakultas menyempatakan diri untuk berkomunikasi dengan karyawan, dosen, maupun mahsiswa baik dioalog resmi di forum, maupun obrlan kecil di saat sela-sela istirahat dan pertemuan santai.</p>
<p>21. Apa kendala ibu dalam menerapkan kebijakan yang ibu ambil di FKIP UHAMKA?</p>	<p>21 Kendala yang saya hadapi dalam melaksanakan kebijakan terkadang terletak dari pimpinan itu sendiri terkadang tidak konsekwen dengan ucapan apa yang sudah diputuskan di dalam forum rapat tetapi nyatanya berbeda dan dipersulit, terutama</p>

	<p>masalah keuangan. Jujur saja kegiatan itu tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dana. Setiap kegiatan saya kadang dianggap hanya menghamburhamburkan dana FKIP saja padahal ini sudah merupakan program kerja saya sebagai wakil dekan IV, dan telah disetujui di forum rapat pimpinan dan rektorat. Entah lupa atau memang mengabaikan program kerja wadek IV, dan dukungan dari dosen-dosen AIKA yang lain kadang sulit sekali menyamakan waktu bagi mereka karena memang mereka sibuk diluar dan tidak menyempatkan waktu untuk FKIP. Jadi sering kegiatan tertunda karena kendala tersebut.</p>
<p>22. Strategi apa yang ibu tempuh untuk mengembangkan kinerja dosen FKIP UHAMKA dalam bidang AIKA?</p>	<p>22 Sering melibatkan dosen-dosen AIKA dalam berbagai kegiatan seperti seminar yang diperuntukan untuk dosen-dosen AIKA. Membuat 'Ayisyah bagi dosen-dosen baik di pasar rebo dan di kampus limau ini menumbuhkan kedekatan antar dosen AIKA dengan dosen yang lain sehingga berbaur antara dosen AIKA dan dosen mata kuliah lainnya. Dan memotivasi dosen AIKA untuk terus berkarya dan menulis dan hasil tulisan itu akan diterbitkan dalam jurnal AIKA yaitu "Jurnal Tajdid", dan bagi yang tulisannya diterbitkan dalam jurnal tajdid maka akan diberikan kompensasi yang layak bagi dosen yang menulis. Selain diberikan kompensasi yang sesuai ini juga dapat menjadi kum bagi dosen tersebut untuk menaikkan kepangkatan akademik.</p>

### Lampiran 3

#### Protokol Observasi

Tempat, hari, tanggal dan jam observasi	Objek Obsevasi	Data yang dijaring	Observer	Peralatan yang digunakan
FKIP UHAMKA, Senin, 28 Juni 2010, Jam 08.00 – 15.30 WIB	Proses kegiatan Dekan dalam melaksanakan tugas sebagai Dekan FKIP UHMKA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan awal saat datang ke ruang dekanat</li> <li>2. Teknik penyelesaian tugas sesuai dengan program kerja dekan FKIP UHAMKA</li> <li>3. Persiapan rapat dekanat pelaksanaan Ujian masuk mahasiswa baru FKIP UHAMKA</li> </ol>	Dekan	Catatan Kamera
FKIP UHAMKA Kamis, 01 Juli 2010 Jam 08.00 – 16.00	Kegiatan dalam melaksanakan tugas sehari-hari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses dalam melaksanakan tugas sehari-hari</li> <li>2. Pelaksanaan dalam bidang akademik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekan</li> <li>2. Wakil Dekan I.</li> </ol>	Catatan
FKIP UHAMKA Senin, 05 Juli 2010 Jam 08.00- 15.30	Kegiatan dalam melaksanakan tugas sehari-hari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses melaksanakan tugas sehari-hari</li> <li>2. Proses pemecahan masalah dalam bidang keuangan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekan</li> <li>2. Wakil Dekan II</li> </ol>	Catatan
FKIP UHAMKA Jum'at, 09 Juli 2010	Kegiatan Rapat Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembukaan Rapat</li> <li>2. Proses berlangsungnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekan</li> <li>2. Wakil Dekan I</li> <li>3. Wakil Dekan II</li> <li>4. Wakil Dekan</li> </ol>	Catatan

Pukul 14.00 – 16.10 WIB		rapat 3. Penutupan Rapat	III 5. Wakil Dekan IV	
FKIP UHAMKA Sabtu, 10 Juli 2010 Pukul 09.00- 17.00 WIB	Kegiatan Kemahasiswaan	1. Pembukaan 2. Proses pelaksanaan 3. Penutup	1. Mahasiswa 2. Wakil Dekan III	Catatan
FKIP UHAMKA Selasa, 13 Juli 2010 Pukul 08.00- 13.00 WIB	Kegiatan Promosi FKIP UHAMKA	1. Persiapan 2. Sasaran 3. Tujuan 4. Kegiatan inti	1. Tim Promosi 2. Mahasiswa 3. Pimpinan	Catatan
FKIP UHAMKA Sabtu, 17 Juli 2010 Pukul 07.30 – 11.40 WIB	Kegiatan Ujian Masuk Calon Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA	1. Persiapan 2. Pembukaan 3. Proses pelaksanaan 4. Penutupan	1. Pimpinan 2. Tim Pelaksana Ujian Masuk CMB	Catatan
FKIP UHAMKA Kamis, 06 Agustus 2010 Pukul 14.00 – 16.20 WIB	Kegiatan Rapat Pimpinan	1. Persiapan 2. Pembukaan 3. Proses Pelaksanaan 4. Penutup	1. Pimpinan 2. KTU	Catatan
FKIP UHAMKA Sabtu, 14 Agustus 2010 Pukul 08.00- 16.00 WIB	Kegiatan Daftar Ulang Mahasiswa Baru	1. Persiapan 2. Pelaksanaan	1. Pimpinan 2. Karyawan	Catatan
FKIP UHAMKA Selasa, 17 Agustus 2010 Pukul 07.30- 11.00 WIB	Kegiatan Upacara HUT RI	1. Persiapan 2. Proses pelaksanaan 3. Penutupan	1. Pimpinan 2. Karyawan 3. Dosen 4. Mahasiswa	Catatan
FKIP UHAMKA Rabu, 01	Kegiatan Pengajian Pimpinan FKIP	1. Persiapan 2. Pembukaan 3. Kegiatan Inti	Pmpinan FKIP UHAMKA	Catatan

September 2010 Pukul 07.00- 09.00 WIB	UHAMKA	4. Penutup		
FKIP UHAMKA Sabtu, 04 September 2010 Pukul 16.00 – 18.00 WIB	Buka Puasa Bersama	1. Persiapan 2. Pembukaan 3. Proses pelaksanaan 4. Penutupan	Seluruh Stakeholder	Catatan
FKIP UHAMKA Senin, 20 September 2010 Pukul 08.00 – 16.00 WIB	Kegiatan Wakil Dekan IV	1. Kehadiran 2. Penyelesaian tugas Wakil Dekan IV	Wakil Dekan IV	Catatan
FKIP UHAMKA Senin, 27 September 2010 Pukul 07.30- 11.50	Perkuliahan Perdana Mahasiswa Baru	1. Persiapan 2. Pelaksanaan	Seluruh Stakeholder	Catatan
FKIP UHAMKA, Rabu, 29 September 2010, Jam 08.00 – 15.30 WB	Proses kegiatan Belajar Mengajar	1. Dalam membuka pelajaran 2. Persiapan dalam perkuliahan 3. Pelaksanaan dalam perkuliahan 4. Penutupan dalam perkuliahan	Dosen FKIP UHAMKA	Catatan
FKIP UHAMKA Sabtu, 02 Oktober 2010 Pukul 08.00- 16.00 WIB	Kegiatan Pengembangan Dosen	1. Pimpinan 2. Dosen	Pimpinan Dosen	Catatan

## Lampiran 4

### Transkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Manajemen Dekan FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Dekan FKIP UHAMKA dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Waktu : Senin, 28 Juni 2010  
Jam 08.00 – 15.30 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan
5. Orng yang terlibat : Dekanat

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	Hari ini senin, tanggal 28 Juni 2010. Dekan FKIP UHAMKA Dr. Sukardi, M.Pd. melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Dekan FKIP datang ke ruang kantornya pada pukul 08.00 WIB. Kehadiran dekan ini adalah pimpinan yang pertama hadir. Ternyata para wakil dekannya belum hadir di ruangan masing-masing. Padahal pimpinan FKIP UHAMKA harus datang pagi. Karyawan pun saya lihat belum semua hadir melaksanakan tugasnya, tetapi pimpinan tertinggi fakultas telah hadir.	Pimpinan datang lebih awal dibandingkan bawahannya. Ini harusnya diperhatikan, karena bawahannya datang terlambat, sedangkan dekannya datang sebelum bawahannya itu hadir.
Teknik penyelesaian tugas	Pertama yang ditanyakan kepada sekretarisnya, “ada kegiatan agenda apa hari ini” sekretarisnya menjawab “tidak ada ada pa” Menyelesaikan tugas yang terunda dan belum terselesaikan. Menerima tamu yang mempunyai keperluan dengan dekan. Tugas yang tidak pernah terlewatkan adalah salah satunya dan selalu ada di meja beliau adalah tanda tangan, legalisir. Setelah pukul 09.10. Dekan berkeliling melihat keadaan di	Setiap kali ingin mempromosikan pekerjaannya pimpinan selalu menanyakan agenda kepada sekretarisnya, dikawatirkan ada agenda penting yang harus segera dilaksanakan. Seorang sekretaris harus mempunyai catatan khusus pimpinan mengenai kegiatan yang perlu di agendakan. Banyak yang perlu

	<p>sekitar kampus dengan mengecek karyawan yang datang, mulai dari bagian umum, bagian akademik, dan bagian keuangan.</p> <p>Pada pukul 09.10 itu kemudian menyusul wakil dekan III datang. Setelah dekan berkeliling FKIP UHAMKA.</p> <p>Hampir setiap jamnya dekan FKIP UHAMKA menerima tamu, baik dari luar instansi maupun dari dalam instansi. Dan macam-macam keperluan mereka. Dari dalam instansi biasanya dosen, mahasiswa dan alumni.</p> <p>Dekan menyelesaikan tugas sebagaimana mestinya.</p> <p>Pukul 12.05 ruang dekan ditutup karena waktunya untuk istirahat.</p> <p>Kebetulan dekan FKIP UHAMKA rajin sekali berpuasa di setiap hari senin dan kamis, sehingga OB kampus setiap hari tersebut tidak perlu menanyakan atau mengiakan makan untuk dekan.</p> <p>Pukul 15.00 dekan berangkat pergi kelimau. Limau maksudnya kampus FKIP UHAMKA yang berada di Jalan limau II Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.</p>	<p>diteladani meskipun menjadi pimpinan tetap bisa menjalankan ibadah dengan baik dan tenang.</p>
Penyelesaian tugas	<p>Sebelum dekan FKIP UHAMKA pergi kelimau, beliau berpesan kepada sekretarisnya agar dibuatkan surat undangan yang ditujukan kepada seluruh pimpinan dekanat dan pimpinan prodi. Apapun ini mengenai persiapan ujian masuk mahasiswa baru. Selain para pimpinan tersebut juga melibatkan beberapa panitia dalam penerimaan mahasiswa baru.</p>	<p>Sebelum rapat harus dipersiapkan dengan baik dan matang, jelas agendanya dan jelas yang ingin di undangan siapa.</p>

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Manajemen Dekan FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Dekan FKIP UHAMKA dan Wakil dekan I dalam bidang akademik
3. Waktu : Kamis, 01 Juli 2010  
Jam 08.00 – 16.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan I
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan I

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	Pada hari ini kamis 01 bulan Juli tahu 2010 saya datang ke kampus FKIP UHAMKA pasar rebo untuk mengamati kegiatan yang dilakukan oleh wakil dekan I dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Saya datang ke kampus pukul 07.20 masih sangat sepi. Dan dekan pukul 08.10 seperti hari biasanya dekan datang selalu lebih awal dari para wakil dekan. Sekitar jam 09.00 wakil dekan IV hadir bersamaan dengan wakil dekan II. Sekitar pukul 09.20 wakil dekan I hadir diruangan. Seperti biasanya para wakil dekan melaksanakan tugas sesuai dengan job dis nya masing-masing.	Pimpinan harus bisa datang lebih awal.
Prose penyelesaian tugas	Wakil dekan I adalah bertanggung jawab dalam bidang akademik. Setiap harinya beliau juga selalu di hadr tamu yang ingin bertemu berkaitan dengan masalah akademik seperti kaprodi dan dosen yang mengajar. Seperti biasanya wakil dekan satu dalam melaksanakan tugas rutin yang selalu harus ditanda tangannya adalah surat-surat keterangan mahasiswa dan keterangan mengajar dosen yang harus di tandatangi oleh wakil dekan I.	Drinci dan di buat job dis yang jelas agar dapat memperitaskan pekerjaan mana yang harus terlebih dahulu diselesaikan.

	<p>dan segala sesuatu surat yang masuk yang ditujukan keada pimpinan FKIP UHAMKA yang berupa surat disposisi yang menunjukan komunikasi lewat bahasa surat. Wakil dekan I Drs. H. Nawawi, M.Si. selain sebagai wakil dekan I FKIP UHAMKA beliu juga mempunyai jaban di dewan kota Jakarta Selatan. Kesibukan beliau selain di FKIP UHAMKA juga di dewan kota tersebut. Beliau dipercaya untuk menjadi ketua pelaksanaan dalm kegiatan sertifikasi guru rayon 37 DKI Jakarta. Sehingga setiap hari beliau disibukan masalah sertifikasi seperti asesor dan penilaian lainnya. Sehingga kesibukan beliau bertambah selian di dekanat juga di sertifikasi guru.</p>	
--	--	--

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Manajemen Dekanat FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Wakil Dekan II FKIP UHAMKA
3. Waktu : Senin, 05 Juli 2010  
Jam 08.00 – 15.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	<p>Senin, 05 Juli 2010, saya hadir di kampus FKIP UHAMKA tepatnya pukul 07.25 saya sudah hadir di ruangan dekanat. Seperti biasa masih sepi dan belum ada kesibukan yang berarti. Tidak lama saya hadir pada dekan datang. Wakil dekan II datang sekitar pukul 09.00. Ternyata kehadiran wakil dekan II ini sering sekali di nanti oleh dosen atau mahasiswa kebetulan beliau juga mempunyai kegiatan di luar seperti di Pimpinan Pusat Muhammadiyah, dan di Diknas. Wakil dekan II memang banyak yang mengeluhkan sulit sekali ditemui, banyak beberapa tamu yang menunggu tetapi terkadang terlalu lama menunggu dan pada akhirnya tamu tersebut pergi, karena merasa waktunya habis hanya menunggu saja. Meskipun yang di tunggu adalah penting.</p>	<p>Diperioritaskan mana yang menjadi tanggung jawab yang besar, meskipun sama semua pekerjaan memunyai tanggung jawab dan mempunyai resiko tetapi harus di perioritaskan dimana beliau menjabat sebagai pimpinan.</p>
Pelaksanaan Tugas Pokok Wakil Dekan II	<p>Beliau datang menanyakan berkas yang harus di tanda –tangani seperti surat tugas dan disposisi yang berhubungan dengan keuangan. Itu adalah tugas rutin yang harus beliau selesaikan segera. Kebetulan pada bulan ini adalah libur perkuliahan dan mahasiswa tidak ada jadi</p>	<p>Melakukan pekerjaan secara sistematis dan melihat dari kebutuhan yang harus dilakukan terlebih dahulu.</p>

	<p>kegiatan tidak begitu padat. Hanya saja beberapa hari yang lalu beliau disibukan dengan kegiatan rutin setiap bulannya yang berhubungan dengan masalah keuangan yaitu masalah honor dan gaji para dosen, pimpinan dan karyawan yang lain. Karena pembelian alat-alat untuk perkuliahan ajaran baru telah berjalan dan beliau juga harus mengecek apakah peralatan sudah terbelanjakan semua atau belum, segala sarana dan prasarana yang ada di FKIP UHAMKA mulai dari pengadaan barang habis pakai sampai barang yang harus di inventarisasi oleh fakultas adalah merupakan tanggung jawab wakil dekan II. Pengejekan barang-barang yang dilakukan oleh wakil dekan II ini di bantu oleh kasubag umum, untuk jenis barang yang dibutuhkan dan diperlukan oleh fakultas di beli oleh kasubag umum dengan acc dan persetujuan dari wakil dekan II FKIP UHAMKA. jadi prosedurnya kasubag umum membuat rincian yang ingin dibeli apa saja yang dibutuhkan oleh kegiatn penunjang fakultas setela itu menghadap ke wakil dekan II dan jika disetujuui maka dapat dibelanjakan segera dengan meminta uang ke bagian keuangan yang telah ada acc atau persetujuan dari wakil dekan II, sedangkan jika tidak disetujui oleh wakil dekan II maka kasubag keunagn tersebut melakukan perincian ualang secara seksama dan mengurangi yang memamng tidak haris dibelikan. Selain itu kasubag umum juga harus tetap berkoordinasi</p>	
--	--	--

	<p>oleh pimpinannya yaitu KTU, dimana nanti disposisi dari KTU ini akan berlanjut ke wakil dekan II.</p> <p>Jika melihat prosedur kerja yang demikian maka setiap kegiatan yang terkait itu harus ada koordinasi anatar bagian yang satu dengan bagian yang lain yang terkait. Sehingga semua pihak yang terkait merasa diajak bicara dan merasa mempunyai tanggung jawab atas kerjanya.</p>	
--	--	--

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Dekanat FKIP UHAMKA pada saat rapat pimpinan
3. Waktu : Jum'at, 09 Juli 2010  
Jam 14.00 – 16.00 WIB
4. Tempat observasi : Ruang Sidang FKIP UHAMKA
5. Orng yang terlibat : Para pimpinan fakultas, (Dekan dan para wakil dekan)

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	Rapat dalam undangan di mulia pukul 14.00, namun pada pelaksanannya pukul 14.20. yang prtama kali hadir diruang rapat adalah dekan FKIP UHAMKA yang disusul kemudian oleh wakil dekan III dan wakil dekan IV dan setelah itu beberapa menit kemudian dsusul oelh wakil dekan I dan wakil dekan II.	Perlu adanya disiplin waktu dalam rapat agar dapat terlaksana sesuai yang sudah terjadwalkan.
Pembukaan	Rapat pimpinan kali ini di buka oleh dekan FKIP langsung dengan bibuka dan membaca basmallah. Dan agenda rapat kali ini adalah persiapan untuk ujian masuk mahasiswa baru tahun akademik 2010-2011.	
Pelaksanaan	Rapat dimulia dengan laporan dari wakil dekan I FKIP UHAMKA yang melaprkan persiapn untk besok sudah matang terutam untuk soal-soal dan soal ini langsung dar universitas sehingga fakultas tidak diseibukan dengan membuat soal. Sehingga semua sudah sentral di atur oelh universitas termasuk mereka panita adalah surat tugas langsung dari pimpinan universitas yaitu rektor. Untuk bidang akademik tidak ada masalah yang berarti dalam pelaksanaanujian masuk mahaisswa	Selalu ada koordinasi, anatar sesama tim pelaksana dan mmeerikan tanggung jawab penuh kepada tim pelaksana agar pelaksanaan dapat terlaksana dengan baik, aman dan tertib.

	<p>baru besok.</p> <p>Wakil dekan II mengutarakan untuk pengadaan sarana dan prasarana yang harus dipersiapkan betul seperti penggunaan ruang yang ada di FKIP UHAMKA untuk penguasaan toilet sudah dikerahkan ke seluruh pelayanan service. Karena biar bagaimanapun pelayanan kita kepada mereka mahasiswa baru harus maksimal karena mahasiswa adalah aset ke depan kemajuan dari Fakultas. Untuk kegiatan teknisnya telah ada panitia yang telah berpengalaman setiap tahunnya meskipun memang harus ada yang diperbaiki.</p> <p>Wakil dekan III mengutarakan persiapan yang dilakukan memang harus matang dan tertib dalam pelaksanaannya nanti karena mahasiswa itu nanti akan menjadi keluarga besar FKIP UHAMKA sama halnya kita menyambut datangnya keluarga baru di FKIP UHAMKA.</p> <p>Wakil dekan IV, saya berharap pelaksanaan nanti dapat terlaksana dengan baik dan aman, tertib dan kita percayakan kepada tim pelaksana yang telah terlatih dalam proses penerimaan mahasiswa baru. Jika pimpinan memberikan kepercayaan kepada yang bekerja maka yang diberi kepercayaan tersebut juga akan melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, dengan diberikannya kepercayaan tersebut.</p>	
Penutupan	Dapat disimpulkan untuk kegiatan ujian masuk mahasiswa besok sudah ada koordinasi dengan pihak yang	

	<p>terkait seperti tim panitia penerimaan CMB dan memberikan kepercayaan penuh kepada tim panitia pelaksana ujian masuk mahasiswa baru dan melibatkan seluruh yang terkait dengan FKIP UHAMKA sehingga diharapkan pada pelaksanaan besok dapat berjalan dengan lancar, aman dan tertib.</p> <p>Rapat ditutup dengan membaca Hamdallah.</p>	
--	--	--

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Wakil dekan III FKIP UHAMKA dan Mahasiswa
3. Waktu : Senin, 05 Juli 2010  
Jam 08.00 – 15.00 WIB
4. Tempat observasi : Halaman Kampus FKIP UHAMKA Pasar Rebo
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan III

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	Pelaksanaan kegiatan mahasiswa memang rutin dilakukan oleh mahasiswa FKIP UHAMKA dan ini sudah merupakan agenda yang dirancang oleh mahasiswa. Dalam undangan kegiatan di buka pukul 09.00 dan terlaksana pukul 09.20. hal ini terjadi karena panitia belum siap dalam proses pelaksanaannya. Undangan kegiatan mahasiswa ini di hadiri oleh pimpinan FKIP UHAMKA yang di wakili oelh wakil dekan III FKIP UHAMKA.	Kegiatan yang melibatkan orang banyak seharusnya dipersiapkan sebagaimana mestinya sehingga acara dapat berjalan dengan sesai yang telah terjadwal. Seperti biasa acara di bua dengan membaca basmallah.
Pembukaan	Kegiatan ini dilaksanakan di halaman kampus FKIP UHAMKA dan dibuka oleh pembaca acara dan dibuka dengan membaca basmalah, dialanjutkan dnega membaca kalam ilahi, acara ini di buka oleh wakil dekan III dengan mengucapkan terimakasih semoga acara ini dapa berjalan lancar, tertib dan aman.	
Pelaksanaan	Kagitan ini adalah salah satu program mahasiswa HIMA IPS dengan tema “Tanamkan persaudaraan dan Solidaritas melalui kegiatn Ilmiah” jadi pelaksanaannya melakukan bedah buku dan seminar hasil karya mahasiswa dalam menulis karya	Kegiatan mahasiswa ini berjalan dengan lancar, terob danan karena setiap panitia pelaksana menjalankan tugasnya masing-masing dengan tanggung jawab.

	ilmiah. Pelaksanaan ini berjalan lancar, tertib dan aman.	
Penutupan	Setelah kegiatan selesai makan acara kegiatan mahasiswa ditutup dengan membaca hamdallah dan laporan kegiatan pelaksanaan oleh ketua pelaksanaan dan ditutup oleh pimpinan yang diwakili oleh wakil dekan III FKIP UHAMKA	Seperti biasa setelah di buka aka acara ditutup dengan membaca hamdallah

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi Dekan FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Promosi FKIP UHAMKA
3. Waktu : Selasa, 13 Juli 2010  
Jam 08.00 – 13.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA
5. Orng yang terlibat : TIM Promosi, Mahasiswa dan Pimpinan

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Kehadiran	Panitia pelaksana dalam kegiatan ini mempunyai surat tugas resmi dari rekor. Promosi ini dihadiri oleh tim panitia pelaksana kegiatan penerimaan mahasiswa baru.	Setiap ada undangan kegiatan hendaknya dihari jika memang tidak ada kegiatan penting lainnya.
Proses pelaksanaan	Pelaksanaan promosi dilakukan ke sekolah-sekolah SMA baik swasta dan sekolah negeri. Promosi biasanya membagikan soal-soal ujian nasional yang dibuat oleh tim pelaksana FKIP UHAMKA dan melakukan berbagai kegiatan sosial di sekolah-sekolah dan pentas seni yang melibatkan mahasiswa.	Tetap harus ada koordinasi antar sesama tim dalam setiap pelaksanaan kegiatan.
Tujuan	Adapun tujuan dari kegiatan promosi ini adalah untuk meraih mahasiswa FKIP UHAMKA sebanyak-banyaknya tetapi tetap saja proses yang terlaksana harus tetap ada ujian masuk bagi mereka calon mahasiswa baru FKIP UHAMKA. ini diharapkan dapat tetap menjaga kualitas masukan mahasiswa FKIP UHAMKA dan keluaran mahasiswa FKIP UHAMKA nantinya. Karena kualitas yang terjamin dan baik adalah dimana proses pemasukannya juga baik.	Setiap kegiatan yang dilaksanakan harus tetap terfokus pada tujuan yang ingin kita capai.

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 11.40 WIB
4. Tempat observasi : Ruang Kelas FKIP UHAMKA
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	TIM Pelaksana panitia ujian masuk CMB ini sudah mempunyai persiapan yang matang karena sudah dapat diperhitungkan sebagian besar mereka panitia ujian masuk CMB adalah orang-orang yang memang sudah berpengalaman dalam melaksanakan tugas ini. Mulai dari pengadaan soal, lembar jawaban sampai nanti dikumpulkan kembali dan dikirimkan ke kampus limau. Karena setiap fakultas hanya melaksanakan ujian saja untuk pengadaan soal, dan koreksi soal ujian adalah wewenang dari universitas. Sehingga pengumuman nanti juga akan diproses di kampus pusat dan setiap fakultas hanya melaksanakan perintah dan mengumumkan hasil ujian tersebut. Tetapi setiap fakultas mempunyai kebijakan masing-masing dalam menerima atau tidak mahasiswa yang masuk di setiap masing-masing universitas.	Pesiapan segala kegiatan diperlukan agar pelaksanaannya dapat berjalan lancar. Dan harus ada koordinasi sntar sesam arekan kerja dalam satu TIM.
Pembukaan	Pembukaan Ujian Masuk Mahasiswa baru dibuka lagsung oleh dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UHAMKA, meskipun di pasar rebo ada 2 fakultas namun karena ketua pelaksana ujian masuk	Kegiatan ini di buka oleh pimpinan dan yang membuka adalah ketua pelaksana ujian masuk di kampus pasar rebo. Jika diberkantangung jawan

	<p>mahasiswa baru ini adalah dekan FKIP UHAMKA maka dekan FKIP UHAMKA yang membuka kegiatan ini diawali dengan membaca basmalah. Dan memberikan petunjuk dan peringatan agar tetap menjaga keamanan dan ketertiban pelaksanaan kegiatan ujian masuk mahasiswa baru, sehingga dapat berjalan lancar. Serta meoeringati mmeberikan pelaanan yang terbaik bagi calo mahasiswa UHAMKA.</p>	<p>dan wewenang hendaknya memang harus dilaksanakan dan dijalankan dnegan baik.</p>
<p>Proses Pelaksanaan</p>	<p>Pelaksanaan kegiatan ini dilakuakn di kampus FKIP UHAMKA pasar rebo dan beberapa kampus UHAMKA lannya yang memang ujian masuk ini serentak dilaksanakn di setiap UHAMKA yang ada. Yang terdiri dari beberpa fakultas dan calon mahasiswa yang ingin kuliah dari berbagai pilihan fakultas. Setiap ruang diawasi oleh satu pengawas dan pengawas ini adalah panitia yang telah diberikan surat tugas langsung oleh rektor UHAMKA. sehingga tidak sembarang oang dapat mengawasi. Pelasanaannya berjalan lancar, terib dan aman. Yang diujikan dalam mata pelajaran Bahasa Inggris. Matematika dan pengetahuan umum. Untuk mereka yang memilih program studi PGSD dan PG.PAUD maka setelah ujian tertlis ada tes wawancara. Mengapa hanya PGSD karena jurusan yang paling banyak diminati oleh calon mahasiswa. Dari berbagai daerah meskipun FKIP UHAMKA butuh mahasiswa namun tidak mengurangi kualitasnya dalam proses penyaringan dan keterbatasan jumlah ruang yang ada jika ditampung</p>	

	<p>semua maka tidak akan kondusif perkuliaannya dan kualitas akan berkurang karena jumlah dosen untuk PGSD juga tiak memadai masih banyak kekurangan. Sehingga penyaringan ini sangat diperlukan selain ada ujian tes tertulis maka ada juga ujian tes wawancara. Untuk yang memberikan tes wawancara adalah mereka dosen-dosen yang memang telah berada dengan bidangnya. atau home base PGSD. Untuk pimpinan sudah otomatis menjadi penguji dalam wawancara.</p>	
Penutupan	<p>Setelah pukul 11.40 maka bel dibunyikn setelah mereka mengikuti 3 mata ujian yang diujikan. Dan setiap pengawas menyerahkan hasil ujiannya ke panitia pelaksana evaluasi. Dan ditutup oleh dekan FKIP UHAMKA dengan membaca hamdallah.</p>	<p>Seoerti biasa setiap kali ada acara diutup dengan membaca hamdallah. Seabgai wujud syukur kepada Allah bahwa kegiatan telah terlaksana dnegan baik dan ancar.</p>

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan Rapat Pimpinan FKIP UHAMKA
3. Waktu : JUm'at 06 Agustus 2010  
Jam 14.00-16.20 WIB
4. Tempat observasi : Ruang sidang FKIP UHAMKA
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	Persiapan yang dilakukan adalah seperti biasa membuat undangan bagi mereka yang ingin di undang dalam kegiatan rapat pimpinan tingkat fakultas jadi seluruh dekanan FKIP UHAMKA dan pimpinan Program Studi diikutsertakan dalam rapat ini.	Pembukaan di buka dengan membaca basmallah.
Pembukaan	Jadwal yang tertera di dalam undangan jam 14.00 dan rapat terlaksana pukul 14.15. ii karena banyak pesertarapat yang diundang belum hadir dengan ruang rapat. Rapat dibuka oleh dekan FKIP langsung dnegan memmbaca basmallah, dan mengutrakan kegiatan FKIP UHAMKA yang sangat banyak dan tidak ada habisnya jika dibicarakan. Oleh keren itu sebntar lagi dalah tahun ajaran baru FKIP UHAMKA maka perlu persipan mulai dari ruangan kelas, sampai jadwal perkuliahan yang harus sudah disiapkan. Dan dprediksi kira-kira jumlah kelas yang ada setiap prodinya berjumlah berapa. Sehngga dirancang jadwlnya. Karena jangan samapi perkuliahan sudah mulai tetapi jadwal perkuliahan justru belum ada. Dan pengalokasian dana untuk kegiaatn	

	kemahasiswaan dan kegiatan perkuliahan ajaran baru tahun 2010-2011. Dekan mempersilahkan mulai dari wakil dekan I sampai selanjutnya kaprodi dan KTU.	
Pelaksanaan	<p>Persipan dalam bidang akademik untuk pendistribuian jadwal memang harus segera dilaksanakan sebelum perkuliahan dimulai nanti akan dijadwal kembali khusus membicarakan masalah jadwal ini, mengapa karena jika tidak dibicarakan khusus makan akan panjang dan tidak selaesai. Oeh karena itu maka para kaprodi harus sudah mempersiapkan mata kuliah yang akan dijadikan kurikulum di semester ganjik nanti. Ini harus diperhatikan betul karen jika tidak maka akan terjadi bentrokan mata kuliah dan selalu saja ada alasan kurangnya jumlah ruangan kelas. Ini yang harus kia hindari. Oleh karean itu mulai dari sekarng para kaprodi sudah memperiapkna jadwal perkuliahan.</p> <p>Wakil dekan II, untuk penggunaan ruang dan sarana prasarana yang ada insya Allah akan terencana dengan baik sehingga pada saat hari pelaksanaan perkuliahan perdana mahasiswa tiak kebingungan dalam mencari ruang yang sessuai dengan jadwal ini juga harus dikoordinasikan oleh KTU, kasubag akademik dan kasubag umum.</p> <p>Wadekil dekan IV untuk mta kuliah bidang AIKA ini juga harus dikoordinasikan oleh wakil dekan IV karean begitu banyak jumlah kealsa dan ruang yang ada sesuai dengan jadwal namun jumlah dosen yang ada tidak memadai sehibgga perlu</p>	Harus ada kordinasi antar sesama ppihak yang terkait mulia dari pimpinan dekanat, pimpinan program studi dan KTU dan para kasubagnya.

	ada rapat khusus untuk mata kuliah AIAK dan akan memanggil dosen AIAK agar dicocokkan dengan kesediaan waktunya di FKIP UHAMKA	
Penutupan	Rapat ditutup dan disimpulkan oleh dekan FKIP UHAMKA, dengan memberikan perintah agar segera dilaksanakan sesuai dengan putusan rapat mulai mengerjakan kegiatan yang akan diperlukan untuk perkuliahan baru tahun 2010-2011, sehingga perkuliahan dapat berjalan dengan lancar dan ditutup dengan membaca hamdallah pada pukul 16.20.	Setiap kegiatan selalu disimpulkan dan ditutup dengan membaca hamdallah

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan Daftar Ulang bagi Mahasiswa FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 14 Agustus 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Pimpinan, Karyawan FKIP UHAMKA

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	Setiap mahaisswa yang daftar ulang harus sudah membayar uang BOP biaya operasinal jika sudah maka mahasisw a tersebut akan diberikan surat pernyataan dan mengisi biodata sebagai salah satu kelenggggan berkas untuk mahasiswa FKIP UHAMKA. pukul 07.30 loket untuk registrai mahasiswa baru telah dibuka.	
Proses Pelaksanaan	Ada karyawan khusus yang menangani pendaftaran ini dan karyawan yang lain tetap bisa menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Kegiatan ini pada hari pertama belaum terllau ramai dan kegiatan daftar ulang ini dilakuakn selam 1 minggu kedepan. Dan tidak dibatasi program studi yang harus daftar ulang. Sehingga bercmpur dari berbagai jurusan. Untuk pernyataan bagi mereka telah disediakan materai 6000 dan hanya menggnti sejumlah materai yang harus dibanyarkan. Jadi kayawan FKIP sudah menyiapkan materai yang dibuthkan oleh calon mahasiswa sehingg amahasiswa tersebut tidak perlu susah mencari meterai tersebut.	

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan Upacara Bendera  
Memperingati Hari KEMerdekaan RI
3. Waktu : Selasa, 17 Agustus 2010  
Jam 07.30 – 11.00 WIB
4. Tempat observasi : Halaman Kampus FKIP UHAMKA Kampus  
Pasar rebo, Jakarta Timur
5. Orng yang terlibat : Pimpinan, Karyawan, Mahasiswa

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	Seperti tahun-tahun sebelumnya UHAMKA melaksanakn upacara bendera dalam rangka memperingati hari kemerdekaan FKIP UHAMKA. Persiapan mulai dari protokoler, pengibar bendera dan segal sesuat yang mejadi petugas pengibar bendera. Serta sarana dan prasarana guna kelancaran kegiatan upacara bendera tersebut menjadi tanggung jawab tuan ruamah yaitu FKIP UHAMKA.	Perlu persiapan segala sesuatunya agar dalam kegiatan dan pelaksanaannya dapat berjala lancar dan tertib.
Proses pelaksanaan	Dalam pelaksanaannya berjalan lancar, namun ada sedikit kekacauan disaat penutupan ini karena kurangnya koordinasi antar sesama panitia pelaksana kegiatan upacara bendera sehingga tidak ada kekacauan yang terjadi. Meskipun demikain namun dapat teratasi dengan baik oleh prokoler upacara.	Perlu persipan yang matang dan perlu koordiansi antar sesama arekan tim pelaksana kegiatan. Kegiatan yangtelah ada dari tahun-ketahun adalah upacara bendera yang dilaksanakn tepat di har kemerdekaan RI.
Penutupan	Penutupan pengibaran bendera tersebut ditutup oleh rektor UHAMKA dan dilanjutkan dengan doa.	Dan seperti biasa seteha pengibaran upacar bendera ada makan bersama yang telah disediakan oleh panitia.

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pengajian Pimpinan FKIP UHAMKA
3. Waktu : Rabu, 01 September 2010  
Jam 07.00 – 09.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Sidang
5. Orng yang terlibat : Pimpinan FKIP UHAMKA

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	Pesiapan yang dilakukan adalah membuat undangan bagi pimpinan untuk menghadiri acara pengajian pimpinan yang dilaksanakan setiap bulannya yang dilakukan setiap hari Rabu. Setelah surat undnagan di tanda tangai oleh dekan makan undangan diperbanyak dan siap diedarkan kepada peserta undnagan pengajian pimpinan. Dan menyiapkan absen kehadiran.	Undangan dan absen kehadiran jangan terlupakan jika ada kegiatan
Pembukaan	Pengajian pimpinan ini adalah saah satu program yang dilakukan oleh wakil dekan IV FKIP UHAMKA. oleh karena itu pengajian pimpinan ini dibuka dengan membaca basmalah oleh wakil dekan IV. Pengajian ini dilaksanakan pada pukul 07.30 padahal yang tertera pada undangan adalah 07.00 namun acara baru dimulai pukul 07.30 sehingga telat 30 menit. Kebiasaan ini memang telah mmebudaya di FKIP UHAMKA yang memang harus dihilangkan. Undangan di hadiri sejumlah 21 orang padahal undangan seharusnya ada adalah 25 oarang. Dengan berbagai alasan yang tidak hadir.	
Perose pelaksanaan	Pengajian pimpinan ini terlaksana dengan bimbingan pembicara Prof Dr. uanan Yusuf, M.Ag. dengan	

	tema “Meneladani Pribadi Rasulullah”. Disaat sesi pertanyaan banyak yang antusias dalam pengajian ini hampir setiap pimpinan bertanya dan menyikapi dalam pengajian ini. Meskipun tidak dihadiri oleh semua pimpinan.	
Penutupan	Penutupan pengajian ini di tutup oleh wakil dekan IV dengan menyimpulkan kembali materi yang telah di sampaikan oleh narasumber. Dan ditutup dengan membaca hamdillah.	

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan Buka Puasa Bersama
3. Waktu : Sabtu, 04 Sepember 2010  
Jam 16.00 – 18.00 WIB
4. Tempat observasi : Halaman Kampus FKIP UHAMKA
5. Orng yang terlibat : Seluruh Stakehoder FKIP UHAMKA

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persipan	Undangan yang harus disiapkan sesuai dengan undnagan. Dan absen kehadiran yang harus disediakan.	Undangan dan absen kehadiran dalam stiap kegiatan harus disiapkan
Pembukaan	Kegiatan buka puasa bersama ini dibuka oleh pembawa acara (MC) dan diawali dengan membaca kalam ilahi, dan dilnjtkan dnegan ceramah oleh bapak Drs. Husni Thoyar, M.Ag.	Dibuka dengan membaca kalam ilahi. Pembacaan ayat suci Al-qur'an.
Pelaksanaan Kegiatan Buka Puasa Bersama	Kegiatan ini memang sudah rutin di adakan oleh FKIP UHAMKA denga mengundang pembicara dari luar yang akan memberi siraman rohani kepada seluruh civitas akademika FKIP UHAMKA. sambil menunggu waktu berbuka. Karyawan yang lain menyipakan ta'jil dan hidangan untuk berbuka puasa bersama.kegiatan buka puasa ini selain seluruh lapisan yanga da di FKIP UHAMKA turut serta selain itu juga FKIP UHAMKA mengundang warga sekitar untuk berbagi dan mempererat tali persaudaraan anatar sesam warga dan umat Allah. Selain ceramah ada juga hiburan naid yang dibawakan oleh salah satu group nasyid yang memang sengaja di undang oleh FKIP UHAMKA dalam pelaksanana kegiatan buka puasa bersama ini.	Merupakan kegiatn rutin yang diselnggarakan oleh FKIP UHAMKA guna mempererat tali silaturahmi anatar FKIP UHAMKA dnegan warga sekitar.

Penutupan	Pengajian ini ditutup oleh MC dan dilanjutkan dengan buka puasa bersama dengan menncicipi hidangan yang ada.	Penutupan terlaksana dengan baik dan dilanjutkan dengan menyantap hidangan yang ada.
-----------	--	--

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Organisasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Prose kegiatan belajar mengajar di FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang Wakil Dekan I
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan I

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Pembukaan	Dalam membuka pelajaran setelah saya amati kebanyakan dosen membuka materi pelajaran dnegan bertadurus bersama dengan mahasiswa dan dosen membimbing kegiatan tadrus tersebut. Dan setelah tadrus selesai membuka perkuliahan dnegan membaca basmalah. Ternyata memang sudah enjadi kebijakan yang dibuat oleh wakil dekan IV FKIP UHAMKA bahwa dosen yang mengajar dijam pertam setiap harnya membuka pelajaran dengan bertadurus bersama dan dosen sebagai pembimbing dalam kegiatan tadarus tersebut.	Membiasakan membuka matakuliah dnegan membaca Al-qur,an dan selanjunya dibuka dnegan membaca basmalah.
Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar	Kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan mengembuka wawasan mahasiswa terhadap pelajaran yang lalu agar kuliah dapat terlaksana dnegan baik jadi dosen mengaitkan meteri sebelumnya dengan materi yang akan diajarkan. Dan dosen yang mengajar sudah menggunakan LCD dengan memaparkan power point. Sehingga materi yang disampaikan tidak monoton dan mahasiswa juga tidak akan bosan dnegan materi yang disampaikan sehingga mahasiswa termoiyasi untuk belajar. Bukan	Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dosen menyampiakan materi dnegan menggunakan LCD dan memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya.

	malas dan merasa bosan karen hanya mencatat dan mendengarkan saja. Kemudian setelah materi selesai dosen mmeberikan ksempatan kepada mahasiswa untuk bertanya.	
Penutupan	Perkuliahan ditutup dengan memberikan kesimpulan materi yang telah diberikan dan membaca hamdlah.	Menutup matapelajaran dnegan menyimpulkan materi yang telah disampikan dan membaca hamdalam.

**Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna

### Trasnkrip Observasi

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna

**Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

**Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

**Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

#### **Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA
2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

#### **Trasnkrip Observasi**

1. Fokus Observasi : Budaya Observasi FKIP UHAMKA

2. Kategori : Proses kegiatan Pelaksanaan ujian Masuk Mahasiswa Baru FKIP UHAMKA
3. Waktu : Sabtu, 17 Juli 2010  
Jam 07.30 – 14.00 WIB
4. Tempat observasi : FKIP UHAMKA Ruang Dekan dan ruang wakil dekan II
5. Orng yang terlibat : Dekan dan Wakil Dekan II

<b>Aspek Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Makna</b>

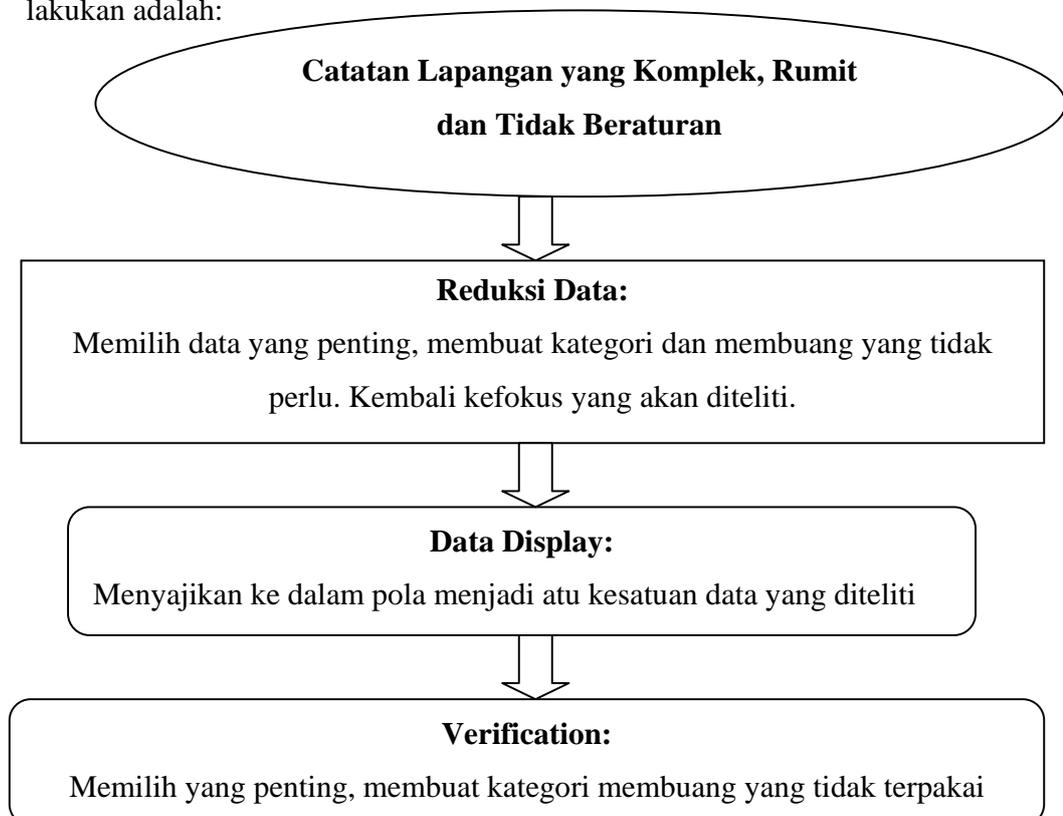
## Lampiran 7

### Teknik Analisa Data

Pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam mengeksplorasi esensi dan makna sebagai kebenaran yang terkandung dalam data hasil penelitian yaitu deskriptif naratif. Teknik ini menurut Miles dan Huberman diterapkan melalui tiga alur, yaitu:

#### 1. Reduksi Data

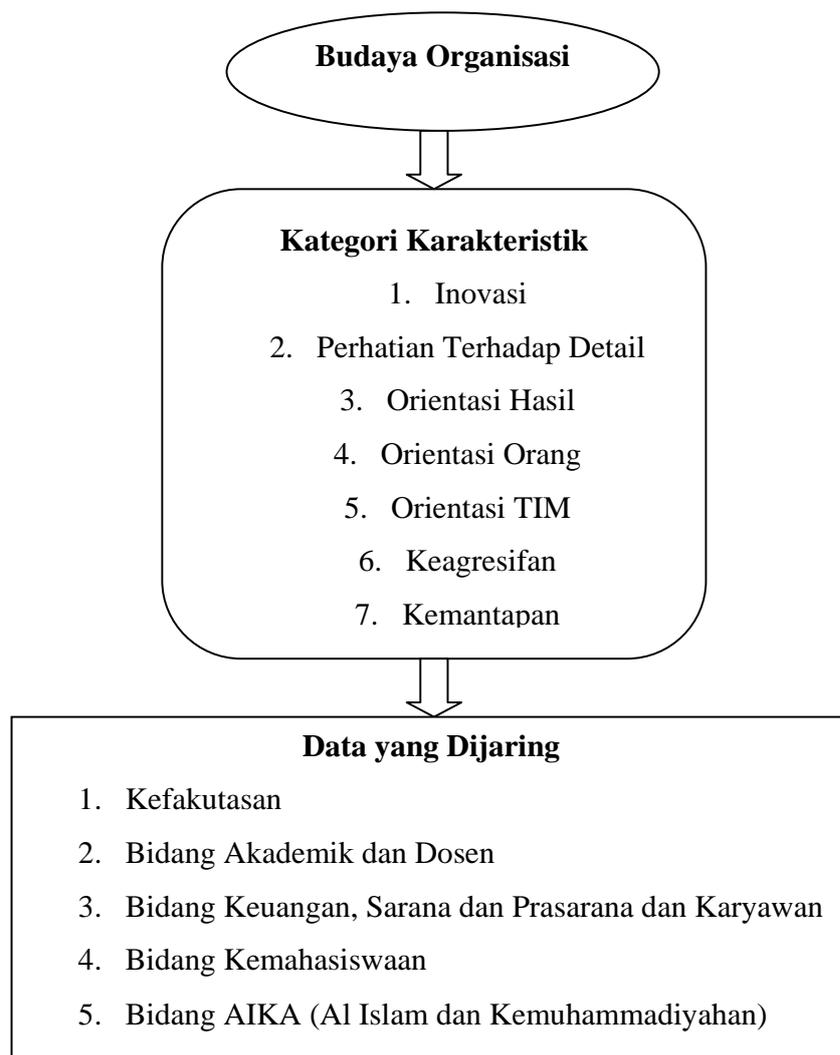
Karena data yang terkumpul telah kompleks dan rumit, maka data dianalisis melalui reduksi data, merangkum memilih yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting dicari tema dan polanya. Adapun tahapan reduksi data yang peneliti lakukan adalah:



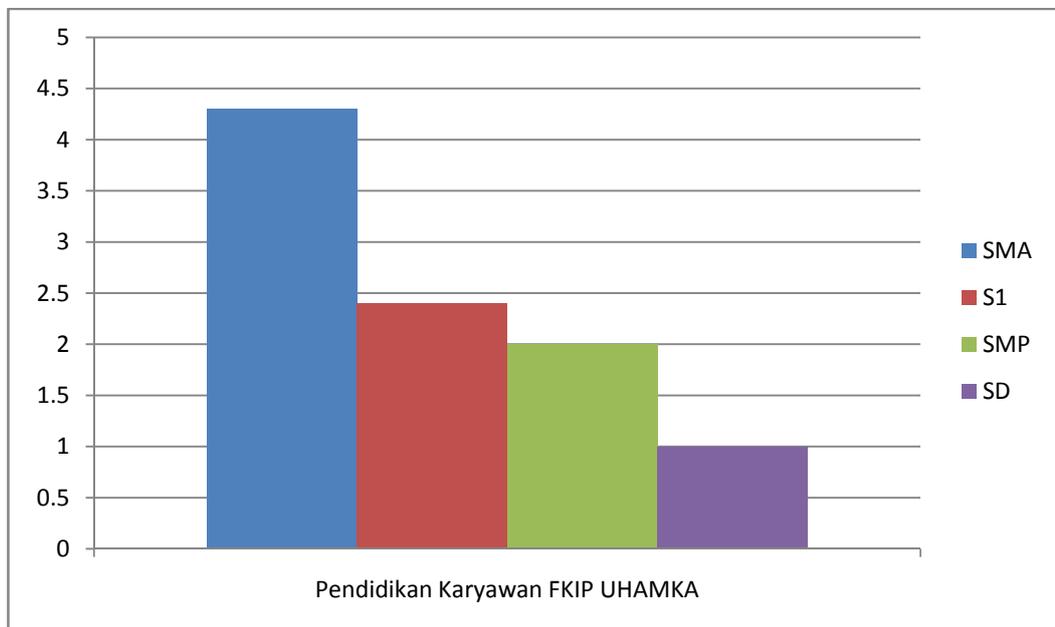
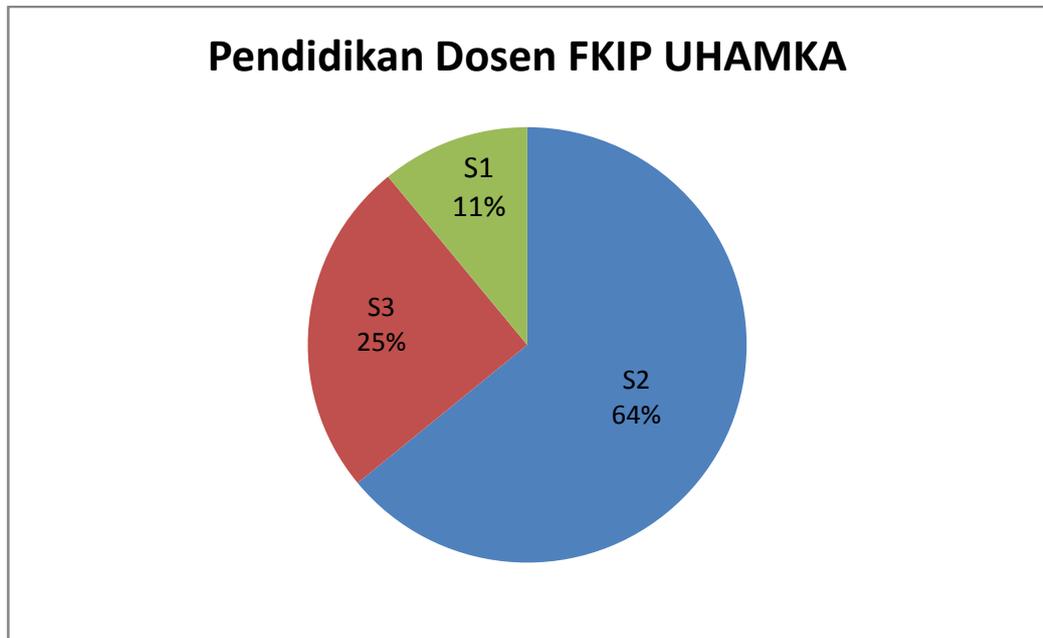
## 2. Display Data (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data.

Data display misalnya saja berdasarkan latar belakang pendidikan dosen dan karyawan FKIP UHAMKA sebagai berikut:



Dilihat dari latar belakang pendidikan dosen FKIP UHAMKA dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



### **3. Verifikasi Data (Kesimpulan)**

Setelah data di reduksi dan di display datanya maka tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dan verifikasi data dari semua data yang telah diperoleh selama penelitian baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi data. Kesimpulan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan atau pertanyaan penelitian yang sudah dirumuskan sejak awal. Temuan atau kesimpulan dari penelitian ini berupa deskripsi atau gambaran budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA terkait dengan peran pimpinan FKIP UHAMKA dalam pengembangan dan strategi pimpinan dalam pengembangan budaya organisasi yang ada di FKIP UHAMKA. Penarikan kesimpulan ini didukung oleh data-data yang telah peneliti temui di lapangan, dan beberapa dokumen atau data sekunder.

### Foto-foto Selama Penelitian di FKIP UHAMKA

Halaman Depan Kampus FKIP UHAMKA





Rumah Susun Sewa Sederhana Untuk Mahasiswa



Kegiatan Peletakan Batu Pertama Gedung UHAMKA Kampus Ps. Rebo





Panitia Pelaksana Kegiatan PLPG FKIP UHAMKA



Kegiatan Pengembangan Kualiatas Dosen di buka Oleh Dekan FKIP UHAMKA



Kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat yang dilakukan Dosen FKIP UHAMKA



Kegiatan Perkuliahan Mahasiswa FKIP UHAMKA



## **RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)**

### **FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN (FKIP) UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Rencana Strategis ini merupakan rencana pengembangan FKIP UHAMKA untuk periode 2008-2013. Rencana Strategis ini dibangun berdasarkan visi FKIP yang merupakan kristalisasi cita-cita dan komitmen bersama tentang kondisi ideal masa depan yang ingin dicapai dengan mempertimbangkan potensi yang dimiliki, permasalahan yang dihadapi dan berbagai kecenderungan (perubahan lingkungan) yang sedang dan akan berlangsung.

Berdasarkan visi tersebut di atas, selanjutnya dirumuskan berbagai tujuan dan sasaran yang akan dicapai lima tahun kedepan. Berdasarkan tujuan dan sasaran tersebut, selanjutnya dirumuskan skenario untuk mencapainya. Skenario yang dimaksud meliputi strategi dan program pengembangan yang perlu ditempuh, beserta indikator-indikator keberhasilannya.

Titik berat Perencanaan Strategis pengembangan Fakultas ini adalah aspek-aspek strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA . Aspek-aspek strategis yang dimaksud meliputi (1) kinerja penyelenggaraan pendidikan, (2) kinerja penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (3) kinerja manajemen FKIP UHAMKA - yang meliputi bidang manajemen sumberdaya insani, keuangan, sumberdaya fisik, pengembangan kampus, administrasi akademik, pengembangan perpustakaan, dan teknologi informasi, (4) budaya organisasi dan iklim akademik, dan (5) jaringan kerjasama (*networking*). Yang perlu mendapatkan penekanan adalah bahwa aspek-aspek tersebut bukanlah sesuatu yang saling terpisah tetapi merupakan suatu kesatuan yang saling terkait.

Penyusunan Rencana Strategis ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA - 5 (lima) tahun ke depan. Rencana Strategis ini bukanlah merupakan pedoman yang statis, melainkan dinamis. Artinya, rencana tersebut dapat ditinjau ulang secara periodik, setiap setahun sekali. Peninjauan rencana juga dapat dilakukan sesuai dengan perubahan-perubahan penting yang diperkirakan berpengaruh secara signifikan terhadap penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA -.

Namun demikian, rencana strategis ini tidak berarti sekedar sebuah dokumen, apalagi sekedar untuk memenuhi kepentingan sangat praktis, semacam kelengkapan administratif untuk akreditasi. Rencana Strategis ini disusun berdasarkan kesadaran, kehendak, kebutuhan bersama untuk dijadikan sebuah pedoman bagi penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA, agar setiap keputusan yang

diambil dan setiap langkah yang ditempuh oleh setiap elemen pada setiap level merupakan bagian dari upaya untuk menuju tujuan bersama yang sudah ditetapkan. Sebagai pedoman penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA, Rencana Strategis ini harus menjadi komitmen bersama seluruh elemen penyelenggara FKIP UHAMKA.

Sebagai pedoman penyelenggaraan dan pengembangan FKIP UHAMKA, Rencana Strategis ini perlu dijabarkan dalam berbagai dokumen perencanaan yang lebih operasional. Dokumen perencanaan operasional yang dimaksud adalah Rencana Strategis ditingkat unit, Rencana Tindakan (*Action Plan*) per bidang, dan berbagai peraturan penyelenggaraan FKIP UHAMKA -.

## BAB II

### A. Filosofi

Sebagai bagian dari amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, FKIP UHAMKA bertekad menjadikan "Wacana Keilmuan dan Keislaman" sebagai filosofi penyelenggaraan dan pengembangan institusi pendidikan tinggi dengan berusaha mengintegrasikan antara nilai-nilai keilmuan keislaman sehingga mampu menumbuhkan kepribadian yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. Acuan utamanya adalah pada tujuan Muhammadiyah sebagai gerakan dakwah dengan perspespektif Amar Ma'ruf Nahi Munkar dan Tajdid.

### B. Visi dan Misi

Perguruan tinggi pada hakekatnya merupakan lembaga yang berfungsi untuk melestarikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menggali ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Selain itu perguruan tinggi juga berfungsi mengembangkan kualitas sumberdaya manusia dan menghasilkan jasa-jasa. Dalam era globalisasi, informasi, dan interpedensi sebagaimana yang telah, sedang, dan akan berlangsung, peran perguruan tinggi menjadi semakin penting. Dalam era tersebut keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditentukan oleh kekayaan sumberdaya alam yang dimilikinya, tetapi lebih ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia, penguasaan informasi, serta penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Sekaitan dengan persoalan di atas, eksistensi FKIP UHAMKA ke depan ditentukan oleh kemampuannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, FKIP UHAMKA - perlu secara terus-menerus mempertinggi daya saing dan daya juang guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan berdasarkan landasan filosofi dan pemikiran di atas FKIP UHAMKA merumuskan visi, misi dan tujuan penyelenggaraan dan pengembangan sebagai berikut.

#### 1. Visi :

“Mewujudkan manusia yang memiliki keunggulan Intelektual, emosional, dan spiritual dalam bidang pendidikan dan teknologi pengajaran.

#### 2. Misi :

- a. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kaitannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, dan teknologi pengajaran.
- b. Mengembangkan inovasi metode pendidikan dan pengajaran dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- c. Mengembangkan nilai profesionalisme keguruan dalam mewujudkan I

- d. Mendorong Program Studi untuk mengembangkan keunggulannya sesuai dengan disiplin ilmu berbasis teknologi informatika
- e. Menjadikan FKIP UHAMKA sebagai pusat gerakan dakwah jamaah dalam rangka pemberdayaan umat.

### 3. Tujuan :

- a. Menyiapkan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang kompeten di bidangnya.
- b. Menyiapkan tenaga Keguruan dan Kependidikan yang mempunyai kepribadian dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral.
- c. Menyiapkan lulusan yang mempunyai kreativitas untuk mengembangkan keunggulan yang sesuai dengan disiplin ilmu berdasarkan ICT (*Information Communication, Technology*)

Pokok-pokok pikiran tentang visi, misi dan tujuan di atas dapat dijabarkan sebagai berikut.

#### (1) Mewujudkan manusia yang memiliki keunggulan.

Konsep ini merupakan cita-cita lembaga sebagai pusat unggulan sekaligus keberadaan dan produk yang dihasilkan FKIP UHAMKA - diakui, dibutuhkan dan dijadikan sebagai alternatif utama oleh masyarakat, baik tingkat lokal, nasional, regional, maupun internasional. (2) Pengembangan ipteks berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan

Pengertian pengembangan ipteks berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan adalah upaya FKIP UHAMKA - untuk mengembangkan ipteks didasarkan atas tauhid (kesadaran tentang kesatuan antara pengetahuan dan nilai), 'ilm (rasional-transendental, objektif, kritis, inovatif, kreatif, terbuka), amanah (kejujuran), berorientasi pada 'adl (kesejahteraan manusia), khalifah (ketinggian kodrat dan martabat manusia), istishlah (kesejahteraan alam semesta) dalam rangka 'ibadah (pengabdian manusia pada Tuhan).

#### (2) Pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan

Pengertian pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman serta memberi arah pada perubahan adalah upaya FKIP UHAMKA - untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang berakhlak karimah (berbudi pekerti luhur), hanan (peka dan peduli terhadap lingkungan), jihad (berdedikasi dan berdaya-juang tinggi), istiqomah (teguh dan tahan uji), dan ihsan (senantiasa mendahulukan kepentingan umum), yang peka terhadap kebutuhan masyarakat, inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah, antisipatif dan progresif terhadap tantangan masa depan.

### **BAB III**

## **ISI-ISU STRATEGIS, KONDISI FKIP UHAMKA DAN ARAH PENGEMBANGAN**

#### **A. Isu-Isu Strategis**

Memasuki millenium ketiga sekarang ini, penyelenggaraan pendidikan tingkat nasional sedang dan akan menghadapi sejumlah permasalahan. Di antara permasalahan-permasalahan tersebut adalah gejala semakin menguatnya arus globalisasi, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan arah kebijakan pendidikan, khususnya pendidikan tinggi.

Millenium ketiga merupakan era globalisasi dan informasi. Dalam kaitannya dengan globalisasi, Indonesia merupakan salah satu negara yang ikut menyetujui dan terlibat aktif dalam berbagai kesepakatan perdagangan global, seperti WTO, GATT, APEC dan sebagainya. Dalam era globalisasi dan informasi, hampir semua faktor produksi, seperti uang, teknologi, jasa, pabrik dan peralatan dapat bergerak melintasi tapal batas negara tanpa kesulitan berarti. Dunia terasa menjadi semakin sempit, jarak terasa semakin dekat, waktu terasa berjalan semakin cepat, dan mobilitas orang dan barang semakin tinggi. Kondisi tersebut akan mempunyai implikasi langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi nasional. Implikasi-implikasi yang dimaksud adalah: Pertama, tenaga kerja terdidik dari luar negeri yang masuk ke Indonesia akan semakin besar, sehingga persaingan dunia kerja bagi lulusan perguruan tinggi semakin ketat termasuk tenaga guru. Kedua, perguruan tinggi luar negeri akan semakin mudah menyelenggarakan pendidikan di Indonesia, sehingga calon mahasiswa mempunyai peluang yang tinggi untuk memilih perguruan tinggi yang berkualitas. Hal demikian berarti bahwa persaingan antar perguruan tinggi untuk menarik mahasiswa akan semakin ketat. Persaingan tersebut tidak hanya menyangkut output, melainkan juga biaya penyelenggaraan perguruan tinggi dan kinerja penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik yang terkait dengan sumberdaya manusia, fasilitas maupun manajemen.

Isu lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam penyusunan Rencana Strategis adalah implementasi otonomi pendidikan. Pemberlakuan otonomi perguruan tinggi mempunyai implikasi-implikasi sebagai berikut: (1) pengurangan subsidi pemerintah terhadap perguruan tinggi negeri (PTN), (2) strategi yang ditempuh oleh PTN dalam menggali sumber dana lain di luar subsidi pemerintah, dan (3) strategi yang ditempuh oleh perguruan tinggi (PTN dan PTS) dalam memenangkan persaingan antar perguruan tinggi, terutama dalam menjangkau calon mahasiswa.

Dalam kaitannya dengan implementasi otonomi pendidikan tinggi, PTN bagaimanapun berada dalam posisi lebih diuntungkan daripada PTS, karena dua alasan. Pertama, pemerintah masih memberikan subsidi yang berupa gaji pegawai negeri, sehingga PTN tidak perlu susah-susah mencari dana untuk menggaji

karyawan. Kedua, rata-rata PTN telah memiliki SDM yang lebih baik daripada rata-rata PTS, terutama dalam aspek jabatan akademik dosen, meskipun dalam hal kewirausahaan (entrepreneurship) rata-rata PTS secara relatif telah memiliki pengalaman lebih baik daripada rata-rata PTN.

Dalam kaitannya dengan strategi yang ditempuh oleh perguruan tinggi lain dalam mengimplementasikan otonomi pendidikan tinggi, terdapat kecenderungan bahwa sebagian besar perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi negeri, akan menambah daya tampung mereka agar lebih banyak calon mahasiswa yang diterima di perguruan tinggi yang bersangkutan. Strategi ini cenderung ditempuh karena berkaitan dengan upaya PTN untuk dapat mandiri, baik dalam pengalihan maupun pengelolaan dana, sehingga PTN tidak lagi banyak tergantung pada kemampuan pembiayaan pemerintah, terutama pada pembiayaan operasional penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pemeliharaan berbagai fasilitas pembelajaran. Diantara upaya-paya yang dilakukan PTN untuk meningkatkan daya tampung tersebut adalah menyelenggarakan kelas paralel, membuka berbagai program diploma, dan membuka program ekstensi (bahkan program ekstensi untuk freshmen atau calon mahasiswa yang baru lulus dari SMA). Peningkatan daya tampung ini berkaitan erat dengan jumlah dana yang bisa diperoleh dari calon mahasiswa. Konsekuensinya adalah bahwa jumlah spill-over (limpahan) calon mahasiswa dari PTN yang selama ini menjadi konsumen utama PTS menjadi semakin kecil, sehingga perolehan calon mahasiswa PTS juga semakin kecil dan keberlangsungan PTS dapat menjadi terancam.

Dalam kaitannya dengan strategi yang ditempuh oleh perguruan tinggi (PTN dan PTS) dalam memenangkan persaingan antar perguruan tinggi terutama dalam menjaring calon mahasiswa, terdapat kecenderungan bahwa masing-masing perguruan tinggi akan bersikap proaktif, terutama dalam membangun berbagai jaringan (networking) dengan berbagai institusi untuk berbagai keperluan, baik pendidikan, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat. Konsekuensinya adalah bila PTS tidak siap dengan langkah-langkah serupa, maka dapat diperkirakan bahwa PTS akan selalu tertinggal di belakang dan tidak mampu mengakses berbagai resources yang ada di berbagai institusi.

#### B. Kondisi FKIP UHAMKA

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian di dalam perumusan Rencana Strategis adalah kondisi internal institusi sendiri, baik dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahan maupun langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan. Oleh karena itu, FKIP UHAMKA perlu mengidentifikasi secara lebih cermat dan jujur kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan tersebut serta dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan kekuatan dan meminimalisasikan kelemahan tersebut.

Di antara kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh FKIP UHAMKA saat ini adalah (1) Mempunyai program studi sebanyak 12 yang merupakan program studi yang favorit artinya banyak pemintanya.

- (2) Lokasi kampus yang cukup strategis dan memiliki peluang pengembangan ke depan.
- (3) Memiliki kesadaran untuk mengantisipasi perkembangan dan perubahan ke depan,
- (4) Secara bertahap bersedia melangkah menuju profesionalisme melalui bentuk-bentuk evaluasi diri,
- (6) Memiliki pengalaman dalam mengelola sumberdaya secara mandiri karena sudah lebih dari 50 tahun mengelola LPTK (terhitung sejak IKIP Muhammadiyah Jakarta)

Sementara di antara kelemahan-kelemahannya adalah:

- (1) pengembangan kampus belum terpadu menyebabkan biaya tinggi dalam pengelolaan.
- (2) perhitungan terhadap berbagai perkembangan masa depan belum didasarkan atas informasi atau data-data yang konkret dan akurat.
- 3) aspek-aspek kinerja baik yang terkait dengan proses pembelajaran (dosen, kurikulum, metode, output, dll.) dan yang terkait dengan manajemen (SDI, finansial, sarana-prasarana) masih memerlukan banyak perhatian.
- (4) kualitas SDI secara individual masih dalam tingkat sedang.
- (5) belum banyak memanfaatkan sumber-sumber lain diluar dana yang diperoleh dari mahasiswa, melalui berbagai jaringan kerjasama (*networking*).

### C. Arah Pengembangan

Berkaitan dengan permasalahan-permasalahan tersebut maka eksistensi dan keberlanjutan FKIP UHAMKA tergantung pada kemampuan-kemampuan sebagai berikut. Pertama, kemampuan untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa secara terus menerus sehingga memiliki daya saing yang tinggi, baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Kedua, kemampuan untuk mengembangkan berbagai ragam perusahaan-perusahaan akademis (*academic enterprises*) secara berkelanjutan. Dalam hal ini, FKIP UHAMKA sebagai pengelola ilmu harus mampu menghasilkan berbagai output keilmuan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut maka paradigma pengelolaan FKIP UHAMKA perlu bergeser dari pengelolaan yang berorientasi pada persediaan (*supply driven*). Ketiga, kemampuan membangun manajemen perguruan tinggi yang efisien, efektif, akuntabel, dan transparan dalam rangka membangun FKIP UHAMKA. Keempat, kemampuan untuk membangun kultur tajdid (pembaharuan) secara terus menerus dalam rangka kultur akademik yang kokoh. Kelima, kemampuan meningkatkan eksistensi civitas akademika secara berkelanjutan. Keenam, kemampuan meningkatkan modal sumberdaya insani secara berkelanjutan. Dan ketujuh, kemampuan FKIP UHAMKA - untuk membangun jaringan dengan berbagai institusi baik untuk kepentingan-kepentingan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat maupun untuk kepentingan penggalan dana (*fund-raising*). Upaya-upaya tersebut perlu dilakukan secara simultan, karena kemampuan-kemampuan tersebut pada dasarnya saling terkait dan merupakan kesatuan yang utuh.

## **BAB IV**

### **TUJUAN, SASARAN, STRATEGI, DAN PRIORITAS PROGRAM**

#### **A. KUALITAS AKADEMIK LULUSAN**

##### **1. Dasar Pemikiran**

Salah satu tolak ukur kualitas perguruan tinggi adalah daya saing lulusannya dalam pasar kerja. Untuk dapat menghasilkan lulusan yang mampu memenangkan persaingan pasar kerja di tingkat nasional, FKIP UHAMKA - harus mampu menghasilkan lulusan dengan standar kualifikasi nasional dan internasional.

##### **2. Tujuan**

Melaksanakan program pendidikan Sarjana Pendidikan yang sekaligus menjadi guru yang memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial.

##### **3. Sasaran**

###### **a. Pendidikan Strata S1**

- 1) Terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan profesional.
- 2) Dihasilkannya lulusan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga-lembaga pendidikan, pemerintahan, dan instansi-instansi non pemerintah di tingkat nasional dan internasional.
- 3) Dihasilkannya lulusan yang mampu mentransformasikan keilmuan dan keahlian dalam dunia kerja.
- 4) Dihasilkannya lulusan yang memiliki kemampuan untuk menulis dan menyajikan gagasan secara sistematis.
- 5) Dibukanya program-program studi baru yang prospektif dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.

###### **b. Pendidikan Profesi**

- 1) Terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan profesional.
- 2) Dihasilkannya lulusan yang memiliki ketrampilan sesuai dengan standar kualifikasi profesi tingkat nasional regional.
- 3) Dibukanya program-program studi baru yang prospektif dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja khususnya tenaga pendidik.

##### **4. Strategi**

- a. Meningkatkan kualitas rekrutmen dosen dan mahasiswa.
- b. Meningkatkan kompetensi akademik dosen.
- c. Meningkatkan kemampuan dosen dalam metode pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan menarik.

- d. Memperbarui kurikulum yang menunjang kompetensi lulusan dan relevansi dengan dunia kerja.
- e. Meningkatkan kualitas lulusan.

#### 5. Prioritas Program dan Indikator Kinerja

##### *Prioritas Program Strategi Rekrutmen Dosen*

Standarisasi sistem rekrutmen dosen, yang meliputi: penyusunan formasi kebutuhan, mekanisme rekrutmen, penetapan standar kualifikasi input (standar kualitas minimal), standarisasi instrumen rekrutmen (sesuai dengan formasi kebutuhan), dan standarisasi kualifikasi tim seleksi.

##### Indikator Kinerja Program Rekrutmen Dosen

Adanya standar sistem rekrutmen dosen yang akuntabel dalam bentuk manual (panduan) pada akhir tahun 2009.

##### *Prioritas Program Peningkatan Kompetensi Akademik Dosen*

- 1) Meningkatkan jumlah dosen untuk studi lanjut (S2, S3), mengikuti kursus-kursus profesional dan kursus bahasa Inggris, serta mengikuti pelatihan-pelatihan secara berjenjang dan berkelanjutan.
- 2) Melaksanakan monitoring dan pembinaan dosen yang mengikuti studi lanjut (S2) melalui mekanisme insentif dan disinsentif.
- 3) Menjalinkan *networking* untuk menciptakan peluang-peluang komunikasi akademik melalui bentuk-bentuk *short-course*, seminar, dan *fellowship program*.
- 4) Memantapkan spesialisasi bidang keahlian dosen.

##### Indikator Kinerja Program Peningkatan Kompetensi Akademik Dosen

- 1) Prosentase dosen tetap : 100% dengan kualifikasi minimal S2 sesuai dengan bidangnya pada tahun 2014.
- 2) Jumlah dosen tetap yang mengikuti pendidikan program S3 per tahun sejumlah 10 orang.
- 3) Jumlah dosen yang mengikuti *short-course*, seminar, dan *fellowship program* meningkat.
- 4) Meningkatkan jumlah karya ilmiah dosen (buku ajar, artikel publikasi di jurnal terakreditasi) sesuai dengan bidang keahlian dosen.

##### *Prioritas Program Strategi Peningkatan Kompetensi Dosen dalam Metode Pembelajaran*

- 1) Meningkatkan jumlah dosen untuk mengikuti berbagai kursus pembelajaran secara berjenjang dan berkelanjutan untuk menunjang proses pembelajaran kreatif, inovatif, dan menarik.
- 2) Meningkatkan sarana-prasarana pembelajaran yang menunjang proses pembelajaran kreatif, inovatif, dan menarik.
- 3) Mendorong dosen untuk menyusun bahan ajar.

#### Indikator Kinerja Program Peningkatan Kompetensi Dosen dalam Metode Pembelajaran

- 1) Jumlah dosen tetap yang sudah mengikuti kursus metode pembelajaran tingkat dasar pada tahun 2010 sebanyak 50 orang (kurang lebih 6 orang pertahun ditambah dosen yang telah mengikuti kursus pembelajaran tingkat dasar saat ini sebanyak 20 orang).
- 3) Semua ruang kuliah pada tahun 2010 telah dilengkapi dengan LCD.
- 4) Semua Program studi pada tahun 2010 telah dilengkapi dengan LCD dan Laptop.
- 5) Tersedianya Satuan Materi Sajian setiap mata kuliah untuk setiap tatap muka yang disusun oleh pengampu masing-masing.

#### *Prioritas Program Pembaharuan Kurikulum*

- 1) Melakukan *need assement* dunia kerja (baik sektor formal maupun informal)
- 2) Melakukan kompilasi ipteks yang mutakhir.
- 3) Meng-update kurikulum secara periodik.

#### Indikator Kinerja Program Pembaharuan Kurikulum

- 1) Tersedianya data tentang daya serap pasar kerja untuk masing-masing program studi
- 2) Tersedianya data hasil *tracing study* untuk setiap program studi.
- 3) Tersedianya kompilasi ipteks yang mutakhir.
- 4) Terdokumentasikannya perkembangan kurikulum dari waktu ke waktu.

#### *Prioritas Program Peningkatan Kualitas Lulusan*

- 1) Mengikutsertakan mahasiswa dalam kegiatan-kegiatan tutorial, asistensi, penelitian, jurnalistik, seminar dan berbagai lomba karya ilmiah.
- 2) Menyusun desain pembelajaran yang mendorong mahasiswa menulis dan menyajikan gagasan secara sistematis.
- 3) Menetapkan standar kompetensi lulusan pada tingkat regional dan nasional.
- 4) Melembagakan kegiatan lomba karya ilmiah, karya inovatif, dan karya kreatif secara terprogram dan terintegrasi dengan perkuliahan.
- 5) Menetapkan standar kualifikasi profesi tingkat regional.
- 6) Membangun unit organisasi yang menangani penempatan kerja dan peningkatan ketrampilan kewirausahaan.
- 7) Menyenggarakan program magang bagi mahasiswa.

#### Indikator Kinerja Program Peningkatan Kualitas Lulusan

- 1) Jumlah mahasiswa yang terlibat di dalam kegiatan-kegiatan tutorial, asistensi, penelitian, jurnalistik, seminar, dan lomba karya ilmiah meningkat.
- 2) Jumlah mahasiswa yang menulis dan menyajikan gagasan/karya secara sistematis meningkat.
- 3) Tersedianya standar kompetensi lulusan pada tingkat nasional dan internasional.
- 4) Terlembagakannya kegiatan lomba karya ilmiah, karya inovatif, dan karya kreatif secara terprogram.

- 5) Tersedia dan diterapkannya standart kualifikasi profesi tingkat regional dan nasional.
- 6) Terbentuk dan berfungsinya unit organisasi yang menangani penempatan kerja dan peningkatan ketrampilan kewirausahaan.

## **B. KUALITAS MORAL LULUSAN**

1. Dasar Pemikiran  
FKIP UHAMKA perlu menghasilkan lulusan yang memiliki kepribadian Islami dan Muhammadiyah. Oleh karena itu, lulusan perlu memiliki integritas kepribadian dan moralitas religius baik dalam konteks kehidupan individual maupun sosial, sehingga proses pembelajaran yang dilakukan perlu menekankan bentuk-bentuk pembelajaran yang berorientasi pada *Learning to know, Learning to do, Learning to be, dan Learning to live together*.
2. Tujuan  
Menghasilkan lulusan yang memiliki integritas kepribadian dan moralitas religious dan semangat tajdid (pembaharuan) terus menerus baik dalam konteks kehidupan individual maupun sosial.
3. Sasaran
  - a. Dihasilkan lulusan yang bersifat jujur, adil, peduli, bermotivasi progresif, serta tangguh.
  - b. Dihasilkan lulusan yang mampu mengamalkan ilmu dan keahliannya untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat.
4. Strategi
  - a. Mentransformasikan nilai-nilai Islami (kejujuran, keadilan, kepedulian, ketangguhan, dan bermotivasi progresif) dalam proses pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler dalam kehidupan kampus.
  - b. Melibatkan dosen dan mahasiswa dalam upaya-upaya memahami dan membantu pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat.
5. Prioritas Program dan Indikator Kinerja
  - a. Prioritas Program Transformasi Nilai-nilai Keislaman
    - 1) Menyusun, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan kode etik yang mendukung pembentukan sikap jujur, adil, peduli, tangguh, dan bermotivasi progresif.
    - 2) Memotivasi dan mengontrol implementasi kode etik.
 Indikator Kinerja Program Transformasi Nilai-nilai Keislaman :
    - 1) Tersusun, tersosialisasikan, dan terimplementasikan kode etik yang mendukung pembentukan sikap jujur, adil, peduli, tangguh, dan bermotivasi progresif.
    - 2) Terselenggarakannya kegiatan motivasi dan penegakan kode etik.
    - 3) Tumbuhnya motivasi untuk melaksanakan kode etik.

- b. Prioritas Program Pelibatan Dosen dan Mahasiswa dalam persoalan Kemasyarakatan
- 1) Mengkaji persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat dan menetapkan skala prioritas persoalan.
  - 2) Membuat komunitas binaan atau kelompok sasaran binaan sebagai laboratorium pembelajaran mahasiswa.
  - 3) Menyusun program-program binaan, baik berupa penyuluhan, pelatihan, pendampingan, advokasi.

Indikator Kinerja Program Pelibatan Dosen dan Mahasiswa dalam persoalan Kemasyarakatan :

- 1) Terlaksananya kegiatan kajian oleh dosen dan mahasiswa untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan mendesak yang dihadapi oleh masyarakat
- 2) Tersusunnya skala prioritas persoalan yang dihadapi oleh masyarakat.
- 3) Terbentuknya komunitas binaan oleh dosen dan mahasiswa yang dapat menjadi wahana untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat.
- 4) Tersusun dan terimplementasikannya program-program binaan, baik berupa penyuluhan, pelatihan, pendampingan, advokasi oleh dosen dan mahasiswa.

### **C. PENELITIAN**

#### 1. Dasar Pemikiran

Salah satu indikator keunggulan perguruan tinggi adalah produk ilmiah hasil penelitian yang dilakukan oleh PT tersebut dan salah satu bentuk otoritas produk ilmiah tersebut adalah bila produk ilmiah itu menjadi rujukan oleh kalangan akademis di tingkat regional dan nasional.

#### 2. Tujuan

Menghasilkan penelitian yang menjadi rujukan ilmiah pada tingkat regional dan nasional. Lebih khusus penelitian yang berkaitan dengan pendidikan.

#### 3. Sasaran

- Dirumuskannya tema-tema penelitian yang aktual dan strategis, yang menjadi pedoman kegiatan penelitian bagi dosen dan mahasiswa.
- Dihasilkannya penelitian yang berkualitas tinggi, yang menjadi rujukan pada taraf regional dan nasional.
- Diperolehnya HKI dan hak paten serta terpasarkannya hasil-hasil penelitian.
- Terpublikasikannya hasil-hasil penelitian dalam berbagai media, baik cetak, elektronik maupun virtual.

#### 4. Strategi

- Meningkatkan kapasitas dan kebudayaan komunitas peneliti.
- Menetapkan tema-tema penelitian yang aktual dan strategis melalui koordinasi dan konsolidasi unit-unit akademik dengan lembaga-lembaga eksternal.
- Meraih berbagai skema penelitian unggulan yang ditawarkan oleh berbagai penyandang dana.
- Memprioritaskan penelitian yang berpotensi menjadi penelitian unggulan yang ditawarkan oleh berbagai penyandang dana.
- Meningkatkan kompetensi penelitian dan penulisan karya ilmiah hasil penelitian.
- Meningkatkan manajemen sistem informasi penelitian.

#### 5. Prioritas Program dan Indikator Kerja

##### *Prioritas Program Peningkatan Kapasitas dan Keberdayaan Komunitas Peneliti*

- 1) Menyusun tema sentral penelitian pada setiap program studi.
- 2) Menyusun kompetensi dosen sesuai dengan tema sentral penelitian yang telah ditetapkan.
- 3) Mengadakan workshop penelitian secara berkelanjutan dan sesuai dengan standar lembaga penyandang dana.
- 4) Memilih *expert reviewer* sesuai dengan bidang penelitian yang *diriview*.

##### Indikator Kinerja Program Peningkatan Kapasitas dan Keberdayaan Komunitas Peneliti

- 1) Tersusunnya tema sentral penelitian pada setiap program studi.
- 2) Terinventarisasi dan terpetakannya kompetensi dosen sesuai dengan kelompok bidang keahlian masing-masing.
- 3) Jumlah usulan penelitian yang disetujui oleh lembaga penyandang dana meningkat.

##### *Prioritas Program Penetapan Tema-tema Penelitian Unggulan*

- 1) Meningkatkan dan memperluas kerjasama dengan penyandang dana dan pengguna dana.
- 2) Meningkatkan jumlah penelitian unggulan dan penelitian terapan.
- 3) Membangun dan mengembangkan komunitas peneliti bidang teknologi.

##### Indikator Kinerja Program Penetapan Tema-tema Penelitian Unggulan

- 1) Jumlah dan intensitas kerjasama dengan lembaga penyandang dana, pengguna jasa, dan pemilik sumberdaya meningkat.
- 2) Jumlah karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang dirujuk dalam tingkat nasional meningkat.
- 3) Terbentuknya pusat studi pengembangan teknologi terapan.

##### *Prioritas Program Peningkatan Kompetensi Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah*

- 1) Menyusun, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan peraturan yang mewajibkan setiap dosen yang menulis karya ilmiah hasil penelitian.
- 2) Menyelenggarakan workshop penulisan karya ilmiah secara reguler dan berjenjang
- 3) Mewajibkan dosen membuat bahan ajar yang diperkaya dengan hasil-hasil penelitian mutakhir.

**Indikator Kinerja Program Peningkatan Kompetensi Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah**

- 1) Setiap dosen menghasilkan sekurang-kurangnya satu karya ilmiah hasil penelitian setiap dua tahun.
- 2) Tersusun dan terlaksananya workshop penulisan karya ilmiah secara reguler dan berjenjang.
- 3) Tersusunnya bahan ajar (buku ajar) yang diperkaya dengan hasil-hasil penelitian mutakhir, yang tertuang dalam GBPP dan SAP.

*Prioritas Program Peningkatan Manajemen Sistem Informasi*

- 1) Menyusun data-base penelitian dan mengefektifkan manajemennya.
- 2) Menerbitkan ringkasan hasil penelitian secara reguler dan berkelanjutan, baik dalam media cetak maupun elektronik.

**Indikator Kinerja Program Peningkatan Manajemen Sistem Informasi**

- 1) Tersusunnya data-base penelitian secara sistematis dan efektif.
- 2) Terbitnya ringkasan hasil penelitian secara reguler dan berkelanjutan, baik dalam media cetak maupun elektronik.

## **D. PENGABDIAN PADA MASYARAKAT**

### 1. Dasar Pemikiran

FKIP UHAMKA - dapat berperan dalam memberi arah pada perubahan dan menjadi agen perubahan memiliki konsekuensi bahwa gagasan dan pemikiran harus dapat disebarluaskan dengan cara memberi peluang sebesar-besarnya agar gagasan dan pemikiran tersebut dapat diakses oleh masyarakat luas. Dalam arti lain bahwa kegiatan ini merupakan pengamalan dari ilmu yang dikaji di FKIP.

### 2. Tujuan

Menjadikan sumberdaya dan keahlian FKIP UHAMKA - untuk dapat diakses oleh perguruan tinggi, lembaga-lembaga pemerintah dan swasta, dan masyarakat luas untuk mendukung upaya-upaya pengembangan bidang sosial, ekonomi, budaya, dan kesejahteraan, baik dalam tingkat lokal, regional dan nasional.

### 3. Sasaran

- a. Meningkatkan efektifitas data-base dan sistem informasi kepakaran, hasil penelitian, rekayasa teknologi, dan jasa yang mudah diakses oleh pengguna.

- b. Meningkatnya kerjasama dengan berbagai pihak dalam penerapan sains dan teknologi.
4. Strategi
- a. Meningkatkan manajemen sistem informasi sumberdaya (fasilitas) dan kepakaran, hasil penelitian, rekayasa teknologi, dan jasa.
  - b. Meningkatkan relevansi program akademik dengan kebutuhan dan persoalan yang dihadapi oleh masyarakat, dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya, baik lokal regional dan nasional.
  - c. Meningkatkan efektivitas program akademik.
5. Prioritas Program Indikator Kinerja

*Prioritas Program Peningkatan Manajemen Informasi Sumberdaya*

- 1) Memantapkan kelembagaan unit pengelolaan sistem informasi.
- 2) Menyusun dan meng-update secara kontinyu data base sumberdaya (fasilitas) dan kepakaran, hasil penelitian, rekayasa teknologi, dan jasa.

*Indikator Kinerja Program Peningkatan Manajemen Informasi sumberdaya*

- 1) Berfungsinya unit pengelola sistem informasi secara mantap (tidak overlapping, bila ada persoalan cepat diselesaikan, berkurangnya keluhan pengguna, tidak saling lempar tanggung jawab).
- 2) Data-base sumber daya (fasilitas) dan kepakaran, hasil penelitian, rekayasa teknologi, dan jasa selalu mutakhir.

*Prioritas Program Peningkatan Relevansi dan Efektivitas Program Akademik*

- 1) Mengkaji persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat dan menetapkan skala prioritas persoalan.
- 2) Mempromosikan sumberdaya dan kepakaran serta keahlian melalui media cetak dan elektronik agar mudah diakses oleh masyarakat.
- 3) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan akademik (seminar, pendampingan, advokasi dan lain-lain) dalam rangka memenuhi kebutuhan dan menjawab persoalan yang dihadapi masyarakat.
- 4) Menjalin kerjasama dengan mitra pengguna (pemerintah, industri, dan masyarakat).

*Indikator Kinerja Program Peningkatan Relevansi dan Efektivitas Program Akademik*

- 1) Teridentifikasinya dan tersusunnya skala prioritas persoalan-persoalan mendesak yang dihadapi oleh masyarakat.
- 2) Meningkatnya jumlah dosen yang kepakaran dan keahlian dimanfaatkan oleh masyarakat pengguna.
- 3) Terselenggaranya kerjasama kegiatan akademik (seminar, pendampingan, advokasi dan lain-lain) bersama mitra pengguna dalam rangka memenuhi kebutuhan dan menjawab persoalan yang dihadapi oleh masyarakat.

## E. MANAJEMEN FAKULTAS

### 1. Dasar Pemikiran

*Competitiveness* dan *sustainability* Fakultas terletak pada kemampuannya melaksanakan manajemen yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

### 2. Tujuan

Mengembangkan manajemen Fakultas yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan *sustainable*.

### 3. Sasaran

#### Sasaran Bidang Sumberdaya Insani

- 1) Terbentuknya unit organisasi yang menangani pengembangan sumberdaya insani secara profesional.
- 2) Terumuskannya perencanaan sumberdaya insani yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan, baik terkait dengan jenis, kualifikasi, maupun jumlah.
- 3) Terumuskannya standart kualifikasi rekrutmen, yang menjamin diperolehnya sumberdaya insani berkualitas.
- 4) Terumuskannya dan terlaksanakannya inisiatif-inisiatif baru program pengembangan sumberdaya insani yang inovatif.
- 5) Tersusun dan terlaksananya sistem pengembangan karir.
- 6) Tersusun dan terlaksananya peraturan kepegawaian yang mantap.
- 7) Tersusunnya paket kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, yang mendorong peningkatan prestasi kerja.
- 8) Tersusun dan terlaksananya sistem pelatihan kepemimpinan secara terencana dan periodik, untuk menjamin koheresi dan keberlanjutan program.
- 9) Terciptanya lingkungan kerja, pelaksanaan kerja, dan pelayanan yang memaksimalkan efektivitas staf.

#### Sasaran Bidang Keuangan

- 1) Tersusun dan terlaksananya perencanaan keuangan yang mantap.
- 2) Terjaminnya ketersediaan dana untuk penyelenggaraan dan pengembangan.
- 3) Tercapainya efisiensi pengeluaran keuangan.
- 4) Terbangunnya sistem akuntansi yang transparan, akuntabel, dan mampu mendukung pengembangan.
- 5) Terjaminnya ketersediaan dana untuk mendukung keberlanjutan (*sustainability*) dan masa depan yang lebih baik.

#### Sasaran Bidang Sumberdaya Fisik

- 1) Terumuskannya perencanaan, pengadaan, perawatan dan penggunaan sumberdaya fisik secara efisien dan optimal.
- 2) Terwujudnya kesesuaian antara kebutuhan dan pengadaan sumberdaya fisik, kesesuaian antara kegunaan dan penggunaan, kesesuaian antara kualitas

barang dan harga, serta terciptanya transparansi dalam pengadaan sumberdaya fisik.

- 3) Terjaminnya keberfungsian, keawetan, kenyamanan, kebersihan, dan keamanan sumberdaya fisik.
- 4) Terjaminnya ketepatan dan kesiapan penggunaan sumberdaya fisik.
- 5) Termanfaatkannya sumberdaya fisik secara optimal.

#### Sasaran Bidang Pengembangan Kampus

- 1) Tersusunnya rencana pengembangan kampus yang mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan masa depan dan mempertimbangkan keasrian tempat serta kenyamanan bagi pemakai.
- 2) Terciptanya lingkungan yang mencitrakan kampus sebagai pusat unggulan akademik dan mencitrakan kampus sebagai pusat kebudayaan Islam.
- 3) Terciptanya lingkungan yang nyaman, menarik, sehat, dan aman bagi kegiatan pembelajaran dan penelitian, tempat tinggal, rekreasi, dan kegiatan budaya.
- 4) Terjaminnya pemanfaatan ruang kampus secara efisien dan terpadu dengan sistem pergerakan menyeluruh, sehingga sistem pergerakan menyeluruh, sehingga komunitas kampus, tamu, kendaraan pelayanan (pengantaran barang, antar jemput, dll.) dapat bergerak secara lancar dan aman, dengan prioritas bagi pejalan kaki.
- 5) Terciptanya penataan bangunan kampus yang menjamin kenyamanan dan efisien hubungan fungsional dan interaksi sosial antara dosen, mahasiswa dan berbagai bagian dari unversitas yang memiliki keterkaitan kepentingan.
- 6) Tersusunnya berbagai alternatif skenario pengembangan kampus di masa depan untuk mengakomodasi berbagai kemungkinan perubahan.

#### Sasaran Bidang Administrasi Akademik

- 1) Terwujudnya sistem administrasi yang cepat, akurat, terpadu.
- 2) Terwujudnya sistem pelayanan administrasi yang mudah, cepat, akurat, nyaman dan terpadu.

#### Sasaran Bidang Pengembangan Perpustakaan

- 1) Meningkatnya jumlah judul koleksi yang memenuhi kepentingan-kepentingan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.
- 2) Meningkatkan keragaman koleksi (buku, jurnal, data, CD, Cassette, foto, film, dan jenis-jenis dokumen lainnya).
- 3) Terpenuhinya rasio antara jumlah eksemplar referensi dengan jumlah pengguna (dosen, mahasiswa, dan klien lain).
- 4) Terpenuhinya fasilitas yang memadai dan penataan fasilitas yang nyaman serta kondusif untuk belajar.
- 5) Terwujudnya kinerja pelayanan yang cepat, mudah diakses, dan nyaman.
- 6) Terwujudnya pelayanan penelusuran referensi jarak jauh.
- 7) Terumuskannya kemandirian dan model pengembangan perpustakaan ke depan.

#### Sasaran Bidang Teknologi Informasi

- 1) Terwujudnya perencanaan, pengelolaan, dan penggunaan seluruh aspek teknologi informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.
- 2) Berfungsinya teknologi informasi untuk mendukung tugas-tugas pembelajaran, penelitian, dan administrasi.
- 3) Terwujudnya pengelolaan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung pengguna.

#### 4. Strategi

##### a. Strategi Bidang Sumberdaya Insan

- 1) Membentuk dan memberdayakan unit organisasi yang menangani pengembangan sumberdaya manusia secara profesional.
- 2) Merumuskan perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan, baik yang terkait dengan jenis, kualifikasi, maupun jumlah.
- 3) Meningkatkan kualitas rekrutmen SDM, baik dosen maupun karyawan.
- 4) Meningkatkan etos dan pretasi kerja karyawan dan dosen.

##### b. Strategi Bidang keuangan

Memantapkan manajemen keuangan yang antisipatif, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

##### c. Strategi Bidang Sumberdaya Fisik

Memantapkan manajemen sumberdaya fisik yang antisipatif, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

##### d. Strategi Bidang Pengembangan Kampus

- 1) Menata dan mengembangkan kampus yang mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan masa depan yang mempertimbangkan keasrian tempat dan kenyamanan bagi para pemakai, lingkungan yang aman, nyaman, sehat, menarik, mudah diakses, dan mencitrakan pusat unggulan kebudayaan Islam.
- 2) Meningkatkan partisipasi komunitas kampus dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kampus.

##### e. Strategi Bidang Administrasi Akademik

- 1) Memantapkan sistem manajemen administrasi akademik yang mudah, cepat, akurat, nyaman, dan terpadu.
- 2) Memantapkan sistem pelayanan manajemen administrasi akademik yang mudah, cepat, akurat, nyaman, dan terpadu.
- 3) Mensinergikan pelayanan administrasi akademi antar unit.

##### f. Strategi Bidang Pengembangan Perpustakaan

- 1) Mengoptimalkan peran perpustakaan untuk kepentingan-kepentingan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

- 2) Intensifikasi koordinasi dan konsolidasi antar berbagai unit Fakultas tinggi dan perpustakaan dalam rangka merumuskan kebutuhan, pengadaan, pelayanan, perawatan, dan mekanisme operasional yang meliputi pembagian kewenangan, tugas, fungsi, tanggung jawab, dan pelayanan pada masing-masing unit dan perpustakaan.
  - 3) Mewujudkan kemandirian dan model pengembangan perpustakaan ke depan.
- g. Strategi Bidang Teknologi Informasi
- 1) Memantapkan manajemen teknologi informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.
  - 2) Mengembangkan berbagai standar untuk memfasilitasi perangkat teknologi informasi dan pertukaran informasi melalui jaringan kerja.

## 5. Prioritas Program

- a. Prioritas Program Pemberdayaan Unit Organisasi Pengembangan Sumberdaya Insani
- 1) Mengkaji dan menyusun tugas dan fungsi bangun struktur organisasi serta menetapkan unit yang menangani pengembangan sumberdaya insani secara profesional.
  - 2) Merancang peraturan dan mekanisme pengembangan sumberdaya insani secara profesional.

### Indikator Kinerja Program Pemberdayaan Unit Organisasi Pengembangan Sumberdaya Insani

- 1) Terbangun dan berfungsinya unit yang menangani pengembangan sumberdaya insani secara profesional.
  - 2) Tersusunnya peraturan dan mekanisme pengembangan sumberdaya insani
  - 3) Terselenggaranya program pengembangan sumberdaya insani secara profesional.
- b. Prioritas Program Perencanaan Sumberdaya Insani
- 1) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan untuk menyusun formasi kebutuhan sumberdaya insani ke depan, baik yang terkait dengan jenis, kualifikasi, maupun jumlah.
  - 2) Melakukan kajian dan evaluasi secara kritis berbagai program pengembangan sumberdaya insani yang ada dalam rangka membantu menyusun program pengembangan sumberdaya insani secara berjenjang, meningkatkan ketrampilan dan memperkaya pengalaman.
  - 3) Menyusun, menetapkan, mensosialisasikan, dan melaksanakan aturan kepegawaian secara konsekuen.

Indikator Kinerja Program Perencanaan Sumberdaya Insani

- 1) Tersedianya instrumen analisis jabatan/pekerjaan dalam menyusun formasi kebutuhan sumberdaya insani ke depan, baik yang berhubungan dengan jenis, kualifikasi maupun jumlah.
- 2) Tersedianya data tentang sumberdaya insani yang mendukung program pengembangan sumberdaya insani.
- 3) Tersusun, ditetapkan, dan tersosialisasikannya aturan kepegawaian.
- 4) Terimplementasikannya aturan kepegawaian secara konsekuen.

c. Prioritas Program Rekrutmen Dosen

Merumuskan standar kualifikasi rekrutmen, yang menjangkau sumberdaya insani yang memiliki kapabilitas, etos kerja, jiwa kepemimpinan, dedikasi, motivasi yang tinggi, dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit (sesuai dengan kebutuhan analisis jabatan).

Indikator Kinerja Program Rekrutmen Dosen

- 1) Tersedianya modul (manual) standar kualifikasi rekrutmen dosen dan karyawan.
- 2) Terimplementasikannya rekrutmen dosen dan karyawan berdasarkan standar kualifikasi dan analisis jabatan.

d. Prioritas Program Peningkatan Ethos dan Prestasi Kerja Karyawan dan Dosen

Menyusun, menetapkan, mensosialisasikan, dan melaksanakan paket kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, yang mendorong peningkatan prestasi kerja.

Indikator Kinerja Program Peningkatan Ethos dan Prestasi Kerja Karyawan dan Dosen

- 1) Tersusun, ditetapkan, dan tersosialisasikannya aturan tentang kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, yang mendorong peningkatan prestasi kerja.
- 2) Terimplementasikannya aturan kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, yang mendorong peningkatan prestasi kerja.
- 3) Tidak adanya keluhan yang terkait dengan ketidakadilan dan ketidaklayakan kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan, yang mendorong peningkatan prestasi kerja.

e. Prioritas Program Pemantapan Manajemen Keuangan

- 1) Menyusun dan menetapkan perencanaan keuangan yang menyeluruh dan terpadu.
- 2) Melakukan intensifikasi, diversifikasi, dan ekstensifikasi melalui kerjasama dengan lembaga-lembaga lain.
- 3) Mengkaji pos-pos mata anggaran, merumuskan standar efisiensi dan akuntabilitas pengeluaran keuangan.
- 4) Menyusun sistem akuntansi yang transparan, akuntabel dan mampu mendukung pengembangan.

- 5) Meningkatkan dana abadi yang mendukung pengembangan, keberlanjutan dan masa depan yang lebih baik.

#### Indikator Kinerja Program Pemanjapan Manajemen Keuangan

- 1) Tersusun, ditetapkan dan dilaksanakannya perencanaan keuangan (anggaran) yang menyeluruh dan terpadu, baik dalam jangka lima tahun maupun pertahun.
- 2) Diperolehnya sumber keuangan terprogram lain di luar sumbangan mahasiswa.
- 3) Tersedia dan diimplementasikannya instrumen standar efisiensi dan akuntabilitas pengeluaran keuangan.

#### f. Prioritas Program Pemanjapan Manajemen Sumberdaya Fisik

- 1) Pemeriksaan keberadaan, keberfungsian, kebersihan, dan kenyamanan sumberdaya fisik secara periodik untuk kepentingan perawatan, perbaikan, ketertiban, keasrian, dan keamanan sumberdaya fisik.
- 2) Merumuskan mekanisme penyelesaian persoalan yang terkait dengan kerusakan dan kehilangan.
- 3) Merasionalisasi dan optimalisasi organisasi pengelolaan sumberdaya fisik.
- 4) Perumusan dan penetapan standar biaya dengan kualifikasi sumberdaya fisik dan standar kualitas perawatan.
- 5) Merumuskan dan melembagakan tertib administrasi dan dokumentasi yang meliputi pengadaan, perawatan, dan penggunaan sumberdaya fisik, terutama dalam pergerakan atau perpindahan barang.

#### Indikator Kinerja Program Pemanjapan Manajemen Sumberdaya Fisik

- 1) Berfungsinya sistem kontrol terhadap keberadaan, keberfungsian, kebersihan dan kenyamanan sumberdaya fisik secara periodik untuk kepentingan perawatan, perbaikan, ketertiban, keasrian, dan keamanan sumberdaya fisik.
- 2) Tersusunnya laporan tentang keberadaan, keberfungsian, kebersihan dan kenyamanan sumberdaya fisik secara periodik untuk kepentingan perawatan, perbaikan, ketertiban, keasrian, dan keamanan sumberdaya fisik.
- 3) Tersusunnya aturan dan mekanisme penyelesaian persoalan- persoalan yang terkait dengan kerusakan dan kehilangan.
- 4) Terpenuhinya rasio tenaga pengelola sumberdaya fisik dengan volume pekerjaan yang efisien.
- 5) Tercapainya kesesuaian antara fungsi dan penggunaan sumberdaya fisik.
- 6) Tidak adanya benturan waktu dalam pemanfaatan sumberdaya fisik.
- 7) Tersedianya dokumen yang lengkap dan tertib yang meliputi pengadaan, perawatan, dan penggunaan sumberdaya fisik, terutama dalam pergerakan atau perpindahan barang.

g. Prioritas Program Penataan Kampus

- 1) Menyusun rencana pengembangan kampus yang mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan masa depan yang mempertimbangkan keasrian tempat dan kenyamanan bagi pemakai.
- 2) Menciptakan lingkungan yang mencitrakan kampus sebagai pusat unggulan akademik dan mencitrakan kampus sebagai pusat unggulan kebudayaan Islam.
- 3) Menciptakan lingkungan yang bersih, nyaman, menarik, sehat, dan aman bagi kegiatan pembelajaran dan penelitian, tempat tinggal, rekreasi, dan kegiatan budaya.
- 4) Menjamin pemanfaatan ruang kampus secara efisien dan terpadu dengan sistem pergerakan menyeluruh, sehingga komunitas kampus, tamu, kendaraan pelayanan (pengantaran barang, antar jemput, dll.) dapat bergerak secara lancar dan aman, dengan prioritas sebagai pejalan kaki.
- 5) Menciptakan penataan bangunan kampus yang menjamin kenyamanan dan efisiensi hubungan fungsional dan interaksi sosial antara dosen, mahasiswa, dan berbagai bagian dari Fakultas tinggi yang memiliki keterkaitan dan kepentingan.

Indikator Kinerja Program Penataan dan Pengembangan Kampus

- 1) Tersusunnya rencana pengembangan kampus yang mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan masa depan yang mempertimbangkan keasrian tempat dan kenyamanan bagi pemakai.
- 2) Tersedianya area-area (spaces) baik formal maupun informal untuk sharing gagasan
- 3) Tersedianya fasilitas fisik yang strategis (papan tempat pengumuman, eksibisi, baliho, spanduk) untuk mengekspresikan gagasan, karya, informasi, dan lain-lain.
- 4) Terwujudnya bangunan kampus yang mencirikan arsitektur yang islami, baik aspek eksterior maupun interior.
- 5) Terwujudnya lingkungan kampus yang bersih, nyaman, menarik, sehat, dan aman bagi kegiatan pembelajaran dan penelitian, tempat tinggal, rekreasi, dan kegiatan budaya.
- 6) Tidak adanya kemacetan arus pergerakan orang maupun kendaraan.
- 7) Tidak adanya kecelakaan karena ketidaktepatan desain dan ketidakterawatan sarana dan fasilitas.
- 8) Terhindarnya kesulitan pergerakan orang dan barang antar bangunan antar ruangan, baik akibat cuaca (hujan), kegiatan insidental maupun ketidaktepatan pemanfaatan bangunan.

h. Prioritas Program Partisipasi Komunitas Kampus dalam Pemeliharaan Lingkungan Kampus

- 1) Menyusun, menetapkan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan peraturan tentang pemeliharaan lingkungan kampus secara konsekuen.
- 2) Melaksanakan kontrol kondisi lingkungan kampus secara reguler.

Indikator Kinerja Program Partisipasi Komunitas Kampus dalam Pemeliharaan Lingkungan Kampus

- 1) Tersusun dan terimplementasikan peraturan tentang pemeliharaan lingkungan kampus secara konsekuen.
  - 2) Dipahaminya peraturan tentang pemeliharaan lingkungan kampus oleh seluruh komunitas kampus.
  - 3) Adanya pelaporan tentang kondisi lingkungan kampus secara reguler.
- i. Prioritas Program Pemantapan Sistem Manajemen Administrasi Akademik  
Membangun sistem informasi administrasi akademik yang cepat, akurat dan terpadu (antar unit).

Indikator Kinerja Program Pemantapan Sistem Manajemen Administrasi Akademik

Tersedianya informasi akademik yang cepat, akurat dan terpadu (antar unit).

- j. Prioritas Program Pemantapan Sistem Pelayanan Administrasi Akademik
- 1) Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan pelayanan profesional staf administrasi.
  - 2) Melaksanakan pendidikan kepribadian untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan melayani.
  - 3) Menyediakan fasilitas pendukung pelayanan yang nyaman, lengkap, dan mudah diakses.

Indikator Kinerja Program Pemantapan Sistem Pelayanan Administrasi Akademik

- 1) Tersedianya staf administrasi yang terampil dan profesional sesuai dengan tugas dan kebutuhan.
- 2) Rendahnya keluhan mahasiswa terhadap pelayanan administrasi dan ketersediaan fasilitas pendukung.

- k. Prioritas Program Sinergi Pelayanan antar Unit  
Melakukan rasionalisasi struktur organisasi dan staf administrasi akademik.

Indikator Kinerja Program Sinergi Pelayanan antar Unit

- 1) Tidak terjadinya tumpang-tindih pekerjaan dan saling lempar tanggungjawab.
  - 2) Tidak adanya pekerjaan yang tertunda.
- l. Prioritas Program Optimalisasi Peran Perpustakaan
- 1) Meningkatkan jumlah judul, variasi koleksi, dan rasio (untuk judul dan jenis koleksi yang tingkat penggunaannya tinggi).
  - 2) Mendesain lay-out fasilitas sesuai dengan prinsip kenyamanan, pergerakan (arus pengunjung dan sirkulasi barang) kemudahan, dan keamanan.

- 3) Melaksanakan pendidikan staf untuk meningkatkan pelayanan yang profesional.
- 4) Mengembangkan bentuk penyuluhan pemakai tentang koleksi, sarana, dan cara-cara pemanfaatannya.
- 5) Membangun sistem informasi perpustakaan berbasis teknologi informasi (intra dan internet).
- 6) Merekayasa ulang organisasi pengelolaan perpustakaan terpadu (pusat dan unit-unit).

#### Indikator Kinerja Program Optimalisasi Peran Perpustakaan

- 1) Terpenuhinya referensi yang dibutuhkan oleh mahasiswa dan dosen.
- 2) Tingginya length of stay penggunaan perpustakaan di ruang baca (pengguna perpustakaan merasa betah).
- 3) Terhindarnya gangguan pergerakan arus pengunjung dan sirkulasi barang.
- 4) Pendeknya waktu yang dibutuhkan oleh pengguna untuk memperoleh informasi/referensi yang dibutuhkan.
- 5) Rendahnya tingkat kehilangan barang (baik milik perpustakaan maupun milik pengunjung).
- 6) Rendahnya keluhan pengguna terhadap pelayanan perpustakaan.
- 7) Tersedianya manual pemanfaatan koleksi dan sarana.
- 8) Rendahnya tingkat kesalahan pemanfaatan fasilitas.
- 9) Teraksesnya koleksi perpustakaan pusat dan unit-unit melalui intra dan internet.

#### m. Prioritas Program Pemantapan Manajemen Teknologi Informasi

- 1) Melakukan *need assesment* teknologi informasi unit-unit organisasi di lingkungan Fakultas tinggi.
- 2) Membangun struktur organisasi unit pengelolaan teknologi yang rasional.
- 3) Melakukan koordinasi dan konsolidasi antara unit-unit di lingkungan Fakultas tinggi dan unit pengelolaan teknologi informasi (pusat) untuk mengembangkan model pendukung teknologi informasi yang memungkinkan keseimbangan dalam hal kewenangan dan tanggung jawab (mekanisme pengambilan kebijakan dan pembiayaan) dan mencari solusi bersama.
- 4) Melakukan pendidikan staf dalam bidang manajemen mutu berbasis teknologi informasi.

#### Indikator Kinerja Program Pemantapan Manajemen Teknologi Informasi

- 1) Tersedianya data tentang kebutuhan pengguna teknologi informasi pada unit-unit organisasi lingkungan Fakultas tinggi.
- 2) Berfungsinya unit pengelolaan teknologi informasi secara mantap (tidak over lapping, bila ada persoalan cepat diselesaikan, berkurangnya keluhan pengguna, tidak saling lempar tanggung jawab).

- n. Prioritas Program Up-dating Standar perangkat Teknologi Informasi  
Meng up-date berbagai standar perangkat teknologi informasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi melalui jaringan kerja.

Indikator Kinerja Program Up-dating Standar perangkat Teknologi Informasi  
Tersedianya standar perangkat teknologi informasi yang *up-to date*.

## **F. BUDAYA ORGANISASI**

1. Dasar Pemikiran  
Untuk mendukung *competitiveness* dan *sustainability*, FKIP UHAMKA - perlu mengembangkan budaya organisasi yang kondusif.
2. Tujuan  
Menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung realisasi potensi staf dan mahasiswa untuk mengembangkan kemampuan, ketrampilan dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang cepat.
3. Sasaran
  - Terlembaganya praktik-praktik manajemen yang terbuka, efisien dan inovatif.
  - Terlembaganya mekanisme monitoring kinerja dan kegiatan yang didasarkan merit, keadilan dan kesetaraan.
4. Strategi
  - Mengembangkan sistem nilai yang menjadi rujukan bersama.
  - Mengembangkan komunikasi informal antar pimpinan, antar dosen, dan antara pimpinan dengan komunitas kampus dalam rangka penamaan nilai-nilai yang dirujuk bersama.
  - Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan simbolik yang mencerminkan prestasi, kedisiplinan, pengabdian, keteladanan, kebersamaan, dan lain-lain (yang mencakup kegiatan sejak penelusuran hingga upacara).
  - Membangun simbol-simbol budaya kualitas.
5. Prioritas Program dan Indikator Kinerja

### *Prioritas Program Pengembangan Sistem Nilai*

Merumuskan dan menginternalisasikan nilai-nilai pengabdian, pelayanan, perjuangan, prestasi, kejujuran, kebersamaan, kedisiplinan, dan efisiensi.

### *Prioritas Program Pengembangan Komunikasi Pimpinan dengan Komunitas Kampus*

Menyelenggarakan berbagai komunikasi informal antar pimpinan dengan komunitas kampus dalam rangka penanaman nilai-nilai pengabdian, pelayanan, perjuangan, prestasi, kejujuran, kebersamaan, kedisiplinan, dan efisiensi yang dirujuk bersama.

Indikator Kinerja Program Pengembangan Sistem Nilai dan Komunikasi Pimpinan dengan Komunitas Kampus  
Rendahnya tingkat korupsi, absensi, pemborosan, dan egoisme (pribadi dan unit).

*Prioritas Program Penyelenggaraan Kegiatan Simbolis*

- 1) Merumuskan instrumen dan mekanisme penelusuran, serta melaksanakan penilaian untuk menentukan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa berprestasi.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan simbolis (upacara, orasi, presentasi, eksepsi/display) yang mencerminkan prestasi, kedisiplinan, keteladanan, dll.

Indikator Kinerja Program Penyelenggaraan Kegiatan Simbolis

- 1) Tersediannya instrumen (borang, dll) dan mekanisme penelusuran untuk penilaian terhadap pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa berprestasi.
- 2) Tumbuhnya etos kerja yang tinggi dan berkembangnya semangat berprestasi di kalangan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

*Prioritas Program Pengembangan Simbol-simbol Budaya Kampus*

Menbangun simbol-simbol budaya kualitas (piagam, plakat, trophy) sebagai representasi bentuk-bentuk prestasi.

Indikator Kinerja Program Pengembangan Simbol-simbol Budaya Kampus

Tumbuhnya kebanggaan atas prestasi di kalangan pimpinan, dosen, karyawan, dan mahasiswa.

## **G. IKLIM AKADEMIK**

1. Dasar Pemikiran  
Untuk mencapai prestasi akademik yang baik diperlukan lingkungan iklim akademik atau suasana akademik yang mendukung.
2. Tujuan  
Menciptakan iklim akademik (*academic atmosphere*) yang memungkinkan tumbuhnya pemikiran-pemikiran kritis dan inovatif.
3. Sasaran  
Terciptanya iklim akademik yang kondusif bagi berbagai kegiatan akademik.
4. Strategi
  - Meningkatkan kemampuan dan jumlah dosen dalam melakukan kajian-kajian dan penelitian unggulan.
  - Melembagakan forum-forum ilmiah dan mendorong dosen mempresentasikan gagasannya.
  - Meningkatkan kompetensi dosen melalui bentuk-bentuk konsultasi dan pemagangan dan konsultan ahli.

- Mewajibkan dosen yang dikirim mengikuti kegiatan akademik untuk melakukan diseminasi.
- Mewajibkan dosen dan mahasiswa untuk ikut serta dalam berbagai forum ilmiah.

## 5. Prioritas Program dan Indikator Kinerja

### *Prioritas Program Peningkatan Kemampuan Dosen dalam Kajian dan Penelitian Unggulan*

Meningkatkan peluang dan keterlibatan dosen untuk melakukan kajian-kajian dan penelitian unggulan.

### *Prioritas Program Pelembagaan Forum-forum Ilmiah*

- 1) Menyelenggarakan forum-forum ilmiah pada semua unit akademik, baik secara reguler maupun insidental.
- 2) Menyelenggarakan kuliah umum atau seminar-seminar untuk isu-isu aktual di tingkat Fakultas maupun program studi.

### *Prioritas Program Peningkatan Kompetensi Akademik Dosen*

Menempatkan pakar sebagai motivator dan konsultan untuk menumbuhkembangkan tradisi akademik, baik di tingkat Fakultas tinggi maupun unit.

### *Prioritas Program Peningkatan Diseminasi Ilmiah*

Melakukan diseminasi dan dokumentasi materi (dan hasil) kegiatan akademik.

Indikator Kinerja Peningkatan Kemampuan Dosen dalam Kajian dan Penelitian Unggulan, Pelembagaan Forum-forum Ilmiah, Peningkatan Kompetensi Akademik Dosen, dan Peningkatan Diseminasi Ilmiah

- 1) Banyaknya kegiatan akademik dengan tema-tema aktual dan strategis yang mamiliki dan integritas tinggi dalam suasana akademik yang bebas dan kritis, yang mampu memberikan kontribusi dan menjadi rujukan keilmuan.
- 2) Dominannya topik-topik pembicaraan seputar isu-isu akademik di kalangan dosen dan mahasiswa.

## **H. BIDANG KERJASAMA**

### 1. Dasar Pemikiran

Jaringan kerja diperlukan untuk keperluan memperoleh dukungan sumberdaya (*human, financial, information*), pengembangan staf, pengembangan program, *competitiveness* dan *sustainability*.

### 2. Tujuan

Mengembangkan jaringan kerjasama dengan berbagai institusi regional, nasional dan internasional.

### 3. Sasaran

- Terbentuknya unit organisasi kerjasama yang merancang, mengatur, mengelola upaya-upaya hubungan kerjasama dengan institusi-institusi regional, nasional dan internasional.
- Terwujudnya berbagai hubungan kerjasama yang terintegrasi dengan program-program pengembangan kedepan, baik dalam bidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian masyarakat.
- Terjaganya kesinambungan pengelolaan kerjasama untuk mendukung keberlanjutan optimalisasi program.
- Terinventarisasinya peluang-peluang kerjasama yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing.

### 4. Strategi

Meningkatkan *networking* dengan berbagai institusi dan individu untuk tujuan-tujuan pendidikan, penelitian pengabdian pada masyarakat, dan penggalan dana (*fundraising*), dari berbagai lembaga penyanggah dana (pemerintah, lembaga penyanggah dana swasta luar dan dalam negeri), dan individu-individu.

### 5. Prioritas Program dan Indikator Kinerja

#### *Prioritas Program Peningkatan Kerjasama*

- 1) Melakukan *need assesment* kebutuhan pengembangan dan inventarisasi potensi tiap-tiap unit.
- 2) Menyusun dan meng-update laporan Evaluasi Diri dan *company profile* secara periodik untuk tujuan-tujuan pemasaran dan penggalan dana.
- 3) Membangun struktur organisasi unit pengelola kerjasama.
- 4) Melakukan koordinasi dan konsolidasi sumberdaya dan kepakaran antar unit-unit dilingkungan Fakultas tinggi dan unit-unit pengelola kerjasama untuk mengembangkan model dan mekanisme kerjasama yang sinergis, saling menguntungkan dan memungkinkan keseimbangan tugas, wewenang dan tanggung jawab.
- 5) Melaksanakan *capacity building*, monitoring dan evaluasi untuk menjamin keberlanjutan dan optimalisasi program.
- 6) Memperluas dan mengintensifkan komunikasi dengan berbagai institusi regional, nasional dan internasional untuk promosi, sosialisasi dan studi penjangjangan kemungkinan kerjasama.

#### Indikator Kinerja Program Peningkatan Kerjasama

- 1) Tersedianya data kebutuhan pengembangan potensi tiap-tiap unit.
- 2) Tersedianya Laporan Evaluasi Diri dan *company profile* yang selalu *up to date*.
- 3) Terbentuk dan berfungsinya struktur organisasi dan unit pengelolaan kerjasama.
- 4) Tersusunnya aturan atau pedoman pelaksanaan kerjasama.
- 5) Tersedianya staf profesional unit pengelola kerjasama.

- 6) Meningkatnya jumlah lembaga yang menjalin kerjasama dengan FKIP UHAMKA dan meningkatnya intensitas kerjasama yang dijalin.

Jakarta, November 2008

Dekan,



**Drs. Sukardi M. Pd**

## **RENCANA OPERASIONAL**

Rencana Operasional (Renop) adalah kegiatan tahunan yang direncanakan rencana operasional di bidang pembinaan Al Islam Kemuhammadiyah, Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat Mahasiswa dan Alumni, SDM. Kelembagaan, Sarana dan Prasarana, serta bidang Korporasi dan Kerjasama.

#### **A. BIDANG PEMBINAAN AL ISLAM DAN KEMUHAMMADIYAHAN**

Bidang ini sejalan dengan kegiatan darma pertama dari Catur Darma PTM yaitu pembinaan iman dan takwa. Kegiatan ini mencakup

- a. Pengajian rutin untuk civitas akademika yang diselenggarakan minimal 1 kali dalam sebulan.
- b. Seminar ilmiah tentang Al Islam dan Kemuhammadiyah minimal 1 kali dalam satu semester
- c. Pembinaan dosen dan Karyawan tentang pola hidup islami versi Muhammadiyah 1 kali setiap semester.
- d. Penyelelarasan materi perkuliahan dosen AIK setiap semester
- e. Pemberdayaan ranting melalui KSK atau KKN Mahasiswa setiap tahun.
- f. Penerbitan buku-buku dan karya ilmiah tentang AIK setiap tahun minimal 2 terbitan yang ditulis oleh dosen.

#### **B. BIDANG PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN**

Bidang ini mencakup empat program prioritas, yaitu pendidikan yang bermutu, peningkatan mutu lulusan secara konsisten, akreditasi program studi, dan peningkatan jumlah mahasiswa.

- a. Pendidikan bermutu :
  - (1) Menjadi LPTK terbaik di DIKI Jakarta pada tahun 2010.
  - (2) Lima Program Studi menjadi peringkat 50 dari LPTK di Indonesia.
  - (3) Lima program studi menjadi terbaik di PTM
- b. Peningkatan mutu lulusan : IPK mengalami kenaikan 0,1 setiap tahun setiap program studi. Misalnya prodi pendidikan Biologi pada tahun 2008 IPK rata-rata 2,80 maka pada tahun berikutnya mencapai 2,90. Kenaikan diperkirakan mengalami tingkat stabil 3,60 pada tahun 2014.
- c. Akreditasi program studi : Pada tahun 2014 semua program studi harus sudah mencapai peringkat A.
- d. Peningkatan jumlah mahasiswa, setiap tahun mengalami kenaikan rata-rata 10% dari tahun sebelumnya.

#### **C. BIDANG PENELITIAN**

Bidang ini mencakup kegiatan penelitian dosen secara mandiri, dibiayai oleh lemlitbang, oleh pemerintah, atau lembaga lain, termasuk penelitian bersama mahasiswa.

- a. Terselenggaranya penelitian yang dilakukan oleh dosen setiap semester satu penelitian mandiri
- b. Terselenggaranya 5 penelitian setiap tahun yang berskala nasional
- c. Terselenggaranya 10 penelitian setiap tahun yang berskala propinsi.
- d. Setiap tahun minimal 1 orang dosen yang memenangkan penelitian yang dibiayai oleh P2M Dikti atau lembaga pemerintah lainnya.
- e. Terselenggaranya penelitian kerjasama dengan LPTK lain minimal satu tema setiap tahun.

#### **D. BIDANG PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

Bidang ini mencakup kegiatan pengamalan imiliah yang sejalan dengan bidang keilmuan di setiap program studi, yang dilakukan oleh dosen secara mandiri, dibiayai oleh Lembaga Pemberdayaan dan Pengabdian Masyarakat UHAMKA atau dibiayai oleh pemerintah, termasuk kegiatan pengabdian bersama mahasiswa.

- a. Terselenggaranya kegiatan pengabdian pada masyarakat berupa pendampingan atau penyuluhan, atau pelatihan yang dilakukan oleh setiap dosen minimal satu kegiatan setiap semester.
- b. Minimal satu dosen memenangkan hibah pengabdian pada masyarakat yang dibiayai oleh P2M Dikti atau lembaga lainnya.
- c. Terselenggaranya kerjasama pengabdian kepada masyarakat dengan LPTK atau PWM dan PDM di DKI Jakarta, minimal satu tema kegiatan setiap tahun.

#### **E. BIDANG KEMAHASISWAAN DAN ALUMNI**

Bidang ini mempunyai program-program prioritas yaitu,

- a. Terselenggaranya pelatihan PKM (Program Kreativitas Mahasiswa) minimal 1 kali dalam setahun dengan 50 proposal yang masuk tahap seleksi.
- b. Minimal 5 proposal memenangkan program PKM dari P2M Dikti.
- c. Terselenggaranya kegiatan ekstrakurikuler mahasiswa yang sistematis setiap semester.
- d. Terselenggaranya pertemuan alumni setiap program studi minimal 1 kali dalam satu semester.

#### **F. BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA**

Bidang ini mencakup pembinaan terhadap dosen dan karyawan di FKIP UHAMKA.

- a. Perbandingan dosen **S1 : S2 : S3** adalah 2 : 2 : 1 berubah menjadi 0 : 1 : 2, artinya pada tahun 2014 perbandingan dosen hanya S2 dan S3 saja dengan ratio 1 : 2
- b. Karyawan berpendidikan minimal SMA
- c. Pelatihan ketrampilan karyawan minimal 1 kali setiap tahun.

## **G. BIDANG KELEMBAGAAN DAN TATA LAKSANA**

Bidang kelembagaan dan tatalaksana mempunyai enam program prioritas yaitu, visi dan misi yang inovatif, struktur organisasi, dan fungsi organisasi yang lebih dinamis, program kegiatan yang efektif, beban kerja yang lebih kompetitif, perolehan sertifikasi ISO dan efektivitas program studi.

Program visi dan misi fakultas yang inovatif mempunyai indikasi keberhasilan, yaitu pada tahun 2009 visi dan misi dipahami sepenuhnya oleh civitas akademika dan stakeholders, sehingga meningkatkan citra positif terhadap FKIP UHAMKA.

Program Struktur Organisasi dan fungsi organisasi yang lebih dinamis mempunyai indikasi keberhasilan, yaitu pada tahun 2009 dimulainya penerapan uraian jabatan di lingkungan FKIP secara konsisten.

Program dan kegiatan yang efektif mempunyai indikasi keberhasilan yaitu, mulai tahun 2009 tersusunnya program kegiatan tahunan yang mengacu kepada tugas dan fungsi seluruh komponen di FKIP UHAMKA.

Program beban kerja unit kerja yang lebih kompetitif mempunyai indikasi keberhasilan, yaitu pada tahun 2010 sudah dimulai penerapan hasil pengukuran beban kerja setiap jabatan di lingkungan FKIP UHAMKA sehingga kondisi beban kerja semakin ideal.

Program ISO 9001 : 2008 dimulai dengan berbagai sosialisasi dan pelatihan pada tahun 2010 dan secara bertahap akan dipantau perkembangannya sampai mendapatkan sertifikat ISO>

Program kemandirian program mempunyai indikasi keberhasilan, yaitu pada tahun 2010 dilakukan penerapan dan perluasan kewenangan program studi untuk melakukan inovasi kurikulum dan berperan serta dalam berbagai perencanaan fakultas.

## **H. BIDANG KEUANGAN DAN SARANA-PRASARANA**

Bidang keuangan, sarana, dan prasarana mempunyai tiga program prioritas, yaitu peningkatan tatakelola dan akuntabilitas keuangan fakultas, sarana dan prasarana fakultas yang memadai, dan peningkatan sistem pengelolaan administrasi kampus yang memadai, dan peningkatan sistem pengelolaan administrasi kampus berbasis ICT. Program ini mencakup :

- a. Komputerisasi seluruh kegiatan administrasi keuangan, akademik, umum, dan juga pengelolaan perpustakaan.
- b. Penerapan sistem informasi on line untuk semua kegiatan administrasi, mulai tahun 2011.
- c. Pengembangan infrastruktur, sejalan dengan rencana UHAMKA
- d. Pengembangan laboratorium secara bertahap untuk seluruh kebutuhan program studi.

## PENUTUP

Rencana strategis (Renstra) dan rencana operasional (Renop) ini dibuat untuk dijadikan acuan dalam melakukan berbagai aktivitas menyelenggarakan fakultas. Renstra dan Renop ini selanjutnya harus diperinci lagi ke dalam berbagai kegiatan yang lebih operasional. Untuk semua kegiatan itu perlu disusun lagi SOP (Standart Operation Porcedure) atau Prosedur Operasi Standar. SOP ini sebelum dijalankan seharusnya mendapatkan pengesahan dari Senat Fakultas. Seluruh aktivitas yang berdasarkan pada Renstra dan Renop ini dimulai pada tanggal 1 Januari 2009 dan akan dievaluasi setiap tahun.

Jakarta, November 2008

Dekan,



**Drs. Sukardi, M. Pd.**

## **PERNYATAAN**

Demi Allah,

Saya menyatakan bahwa:

1. Tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiat dari karya orang lain atau dibuatkan oleh orang lain.
2. Tesis ini disusun dengan mengacu kepada norma-norma Etika Penelitian.
3. Jika pernyataan saya ini ternyata tidak benar, saya mempersilahkan Program Pascasarjana untuk mencabut ijazah dan gelar saya.

Jakarta, 4 Desember 2010

Peneliti,

**Trisni Handayani**

## **RIWAYAT HIDUP**



**Trisni Handayani**, Lahir di Bekasi, 17 Agustus 1984,

Alamat: Jl. Patriot Rt.001/018 No. 58 Jakasampurna , Bekasi

Barat. Kegiatan sehari hari mengajar di Fakultas Keguruan

dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah

Prof. DR. HAMKA. Mengajar pada program Studi

Pendidikan Ekonomi Jurusan Administrasi Perkantoran mengampu mata kuliah

Korespondensi dan Tata Perkantoran, kemudian mengajar di Program Studi

Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) mengampu mata kuliah Landasan

Pendidikan, Sosiologi Pendidikan dan Pedagogi Transformatif. Riwayat

pendidikan S1 jurusan Administrasi Perkantoran Lulus tahun 2006 FKIP

UHAMKA, melanjutkan S2 Jurusan Magister Administrasi Perkantoran lulus

tahun 2010 di UHAMKA. E-Mail: trisni\_handayani@yahoo.com.