

**TRANSFORMASI ORGANISASI PADA SEKOLAH TINGGI ILMU
EKONOMI NASIONAL INDONESIA (STIENI) JAKARTA**



**ACHMAD FAUZI
7647130175**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan dalam
mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2016**

**ORGANIZATION OF TRANSFORMATION IN HIGH SCHOOL OF
ECONOMICS NATIONAL INDONESIA (STIENI) JAKARTA**

ABSTRACT

Transformation uneven changed just like that, it takes a very long process, especially when the transformation is a very important change for the organization ini. Aspek leadership is the most important thing for the organization STIENI. There is leadership willing to change and adjust the circumstances based on the needs of the organization at this time. all these things can not be separated from the name of teamwork and the role of the organization to want to change for the sake of changing the form or bertransformasinya an organization. This study focuses on the transformation of organizations including Aspect: 1. Strategi transformation of organization, leadership 2. Transformationi, 3. Transformation Human Resources, Organizational Structure 4. Transformation, 5. Transformation Culture (Cultural Organizations), academic 6. Transformasi academic STIENli college Strategy formulated based on a comprehensive analysis of conditions, using methods and instruments that are valid and reliable, so that universities can generate runway MH implementation steps and the sequence of performance systematically, and continuously contribute to each other.

Keywords: Transformation strategy, Leadership, Culture, Human Resources, the organizational structure of academic transformation

RINGKASAN

Strategi Organisasi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia. Strategi dan upaya pewujudannya perguruan tinggi ini harus dapat , difahami dan didukung dengan penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh seluruh pemangku kepentingannya diperguruan tinggi ini. Seluruh rumusan yang ada harus mudah difahami, dijabarkan secara logis, sekuen dan pengaturan langkah-langkahnya mengikuti alur fikir (logika) yang secara akademik wajar. Strategi perguruan tinggi STIENI yang dirumuskan didasari analisis kondisi yang komprehensif, dengan menggunakan metode dan instrumen yang sah dan andal, sehingga perguruan tinggi STIENI dapat menghasilkan landasan langkah-langkah pelaksanaan dan kinerja yang urut-urutannya sistematis, saling berkontribusi dan berkesinambungan.

Transformasi Kepemimpinan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia. Transformasi perguruan tinggi ini STIENI tidak merta berubah begitu saja, dibutuhkan proses yang sangat penjang, terlebih lagi ketika transformasi merupakan sebuah perubahan yang sangat penting untuk organisasi ini. Aspek kepemimpinan merupakan hal yang paling utama untuk organisasi STIENI. Adanya proses perubahan organisasi dari organisasi yang dikelola dengan manajemen yang tidak benar hingga proses transformasi organisasi, membuat organisasi perguruan tinggi STIENI banyak belajar dari kesalahan masa lalu. Adanya figur seorang pimpinan sangat berperan dalam proses perubahan organisasi lembaga ini, seorang figur pemimpin yang mau mengayomi bawahan, seorang pemimpin yang mau memberikan kesempatan

untuk berkreasi dan peduli atas permasalahan dilingkungan perguruan tinggi ini, sangat dibutuhkan dalam proses tersebut.

Transformasi Organisasi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia (STIENI). Transformasi organisasi di perguruan tinggi ini didasarkan atas perubahan yang terjadi dalam waktu dan tempo yang begitu cepat. Sangat diperlukan sebuah penyegaran untuk sebuah perguruan tinggi, dimana ada suasana dan budaya saling menghargai dan menghormati, ada kinerja yang efektif, ada kepemimpinan yang mau berubah dan menyesuaikan keadaan berdasarkan pada kebutuhan organisasi pada saat ini, semua hal tersebut tidak terlepas dari yang namanya kerjasama tim dan peran organisasi untuk mau berubah demi merubah bentuk atau bertransformasinya suatu organisasi .

Transformasi Budaya Organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia (STIENI) . Pada, Kondisi yang dihadapi organisasi pada saat ini sangatlah berbeda dengan kondisi pada beberapa tahun yang lalu. Berbagai organisasi menghadapi persaingan yang bersifat domestik maupun persaingan yang bersifat global. Perubahan tatanan gaya hidup , dan perubahan teknologi semuanya menyebabkan tuntutan terhadap perubahan pada perguruan tinggi STIENI. Perguruan tinggi ini melihat bahwa tingkat perubahan bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, namun semuanya dihadapkan pada kondisi dan tekanan eksternal

Transformasi Akademik pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia. Perguruan tinggi adalah bagian tidak terpisahkan dalam kerangka menciptakan kecerdasan berbangsa dan bernegara. Dengan mengacu pada

tri dharma perguruan tinggi yakni Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian masyarakat. Menjadi kekuatan untuk melahirkan alumni-alumni yang memiliki kompetensi atau skill, sikap dan pengetahuan yang mampu bermanfaat dalam dunia kerja maupun di kehidupan masyarakat. Tujuan dan arah pendidikan Tinggi di Indonesia seperti yang tertuang pada Bab II pasal 2. Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000 adalah menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya kasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan dan memperkaya kebudayaan nasional. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi menciptakan dan memiliki budaya tersendiri dan khas.

Beberapa hal yang dapat di rekomendasikan peneliti berdasarkan temuan dan analisis data penelitian antara lain bahwa :

- a. Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa organisasi STIEN telah melakukan perencanaan strategi, dimana setiap lini dalam organisasi semua berperan penting dalam menjalankan visi dan misi organisasi, hal ini dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana tujuan yang akan dicapai akan terlaksana, melihat betapa pentingnya visi dan misi organisasi kedepan. Diketahui bahwa ada keyakinan dari pimpinan bahwa perencanaan strategis ini telah berjalan beberapa tahun yang lalu, yang harus kita lakukan adalah menganalisa, kelemahan yang ada pada saat ini, karena ini akan

menjadi rujukan pada saat kita melaksanakan pekerjaan pada tahun berikutnya.


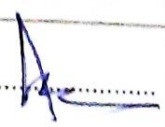
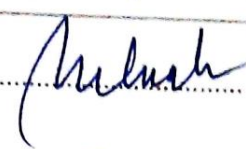
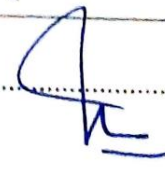

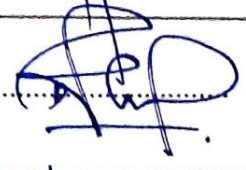
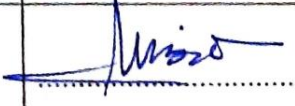
- b. Jadi bisa dikaji secara lebih dalam bahwa terlihat Hal yang perlu menjadi tugas rumah yang sangat berat adalah jika perubahan dan transformasi organisasi ini berdampak negatif terhadap bagian/ departemen yang lain, yang pasti berdampak buruk bagi organisasi itu sendiri, karena satu lini saja yang tidak sama dalam visi dan misi maka akan sulit untuk menyatukan visi dan misi kami kedepan. Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui jika anda seorang pemimpin maka anda perlu bertindak dan mengevaluasi bawahan anda. Jika anda seorang pemimpin maka hal yang paling utama adalah memberitahu karyawan anda bahwa anda mengharapkan satu hal tapi kemudian mengevaluasi mereka berdasarkan pada sesuatu yang lain,
- c. Dalam keseharian perguruan tinggi ini masih ditemukan banyaknya lini organisasi yang tidak tahu visi dan misi organisasi ini, masih ditemukannya bagian yang kurang padu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, sehingga masih ditemukan kurang komunikasi, dan ini sangat berbahaya bagi jalannya roda organisasi dikemudian hari, sehingga dibutuhkan supervisi yang baik bagi lini yang kurang memahami pekerjaan apa yang akan dilakukannya. Hal ini memang

masih terbawanya budaya lama organisasi, hal tersebut membuat organisasi segera bertindak cepat dengan cara memberikan pelatihan, pendidikan, seminar dan supervisi yang baik kepada para karyawan dan calon dosen, hal ini dilakukan sebagai upaya organisasi untuk mensinkronisasi kebutuhan organisasi kedepan.

- d. Fungsi SDM sebelum bertransformasi belum benar – benar bekerja secara baik dan benar, Fleksibilitas organisasi berjalan berdasarkan pada garis dan acuan organisasi, sehingga sumberdaya manusia yang ada didalamnya sadar bahwa satu tujuan bersama harus dapat dicapai demi kemajuan organisasi ini
- e. Bahwa perubahan yang dirasakan saat ini membawa budaya yang baru yang lebih baik dari yang sebelumnya, kemudian pak Zefri sebagai pimpinan dapat menjelaskan lebih jelas dan tegas akan pentingnya transformasi akademik, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki sistem yang sebelumnya tidak begitu bagus, maka ditegaskan kembali untuk membawa transformasi akademik menuju organisasi yang lebih bagus lagi. Setelah itu peneliti melihat kembali bagaimana transformasi akademik di perguruan tinggi ini, dapat dilihat bahwa dengan adanya transformasi akademik di perguruan tinggi ini, maka organisasi dapat mewujudkan bagian akademik yang kurang bagus sebelumnya menjadi bagian akademik yang mempunyai standart yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

**PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP DISERTASI**

NAMA : ACHMAD FAUZI
NO REGISTRASI : 7647130175
PROGRAM STUDI : S3 ILMU MANAJEMEN
ANGKATAN :

| No. | Nama | Tanda Tangan | Tanggal |
|-----|--|---|-----------|
| 1. | Prof.Dr. Moch. Asmawi, M.Pd (Ketua Direktur) |  | 26/7/16 |
| 2. | Prof.Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd (Asdir / Co-Promotor) |  | 21/7/16 |
| 3. | Prof.Dr. R.Madhakomala, M.Pd (Kaprog) |  | 26/7/16 |
| 4. | Prof.Dr. H.Djaali (Promotor) |  | 28/7/2016 |
| 5. | Prof.Dr. Yetti Supriyati, M.Pd (Penguji) |  | 21/7/16 |
| 6. | Dr.Dedi Purwana, M.Bus (Penguji) |  | 16/9/16 |
| 7. | Prof.Dr. Wibowo, SE, M.Phil (Penguji) |  | 25/7/16 |

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang Saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta merupakan hasil karya Saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang Saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya Saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang Saya sandang dan sanksi-sanksi lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Juni 2016



ACHMAD FAUZI

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberi Rahmat, dan Hidayah-Nya dalam menyelesaikan Disertasi Transformasi Organisasi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Serangkaian penelitian kualitatif studi kasus telah dilakukan agar produk ini valid dan Reliabel, sehingga produk ini dapat digunakan sebagai panduan/pedoman bagi pihak yang membutuhkan.

Peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan kontribusi dalam menghasilkan produk ini. Secara khusus pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

Pertama, Prof. Dr. H.Djaali, dan Prof.Dr. Ma'ruf Akbar , Mpd sebagai Promotor dan Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan, pengarahan serta dorongan kepada peneliti hingga diperoleh produk ini.

Kedua, Rektor UNJ, Prof. Dr. H. Djaali, Direktur Program Pascasarjana UNJ, Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd, Asisten Direktur I, Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd, Ketua Program Studi Ilmu Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia, Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd, Sekretaris Program Studi Ilmu Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia, Dr. Hamidah, Penguji Senat Prof. Dr. Yetti Supriyati, Penguji Luar Dr. Dedi Purwana, M.Bus, , beserta seluruh Dosen, Jajaran Staff Program Studi Ilmu Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia PPS UNJ dan rekan-rekan mahasiswa.

Ketiga, kedua orang tua Bapak H.Sumarna dan Ibunda Holifati, Istriku tercinta Dwi Erna Ningrum serta keluarga besar STTI – STIENI , atas kesetiaannya, pengorbanan dan dukungannya secara moril maupun materiil selama peneliti mengikuti pendidikan di PPs UNJ hingga selesai.

Sebagai akhir kata, kepada semua pihak yang telah turut membantu, yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, khususnya Manajemen dan keluarga besar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia, peneliti menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya, semoga atas kebaikannya mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

UNJ, Juni 2016

Peneliti,

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|-------------------------------------|----------|
| JUDUL | i |
| ABSTRAK | ii |
| RINGKASAN | iii |
| PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING | vi |
| LEMBAR PERNYATAAN | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar belakang | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 6 |
| C. Sub Fous | 7 |
| D. Rumusan Masalah | 8 |
| E. Kegunaan Penelitian | 9 |
| BAB II KAJIAN TEORITIK | |
| A. Deskriptik Konseptual | 11 |
| 1. Strategi Organisasi | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Transformasi Kepemimpinan | 22 |
| 3. Transformasi Organisasi | 33 |
| 4. Transformasi Sumber Daya Manusia | 39 |
| 5. Transformasi Budaya Organisasi | 44 |
| 6. Transformasi Layanan Akademik | 48 |
| B. Hasil Penelitian yang Relevan | 58 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 75 |
| A. Tujuan Penelitian | 75 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian | 77 |
| C. Latar Penelitian | 78 |
| D. Metode dan Prosedur Penelitian | 80 |
| E. Data dan Sumber Data | 85 |
| F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data | 86 |
| G. Prosedur dan Analisis Data | 87 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | 95 |
| A. Gambaran Umum | 95 |
| B. Aspek Sejarah | 95 |
| C. Temuan Penelitian | 96 |
| D. Transformasi Strategi Organisasi | 96 |
| E. Transformasi Kepemimpinan | 115 |
| F. Transformasi Sumber Daya Manusia | 134 |
| G. Transformasi Budaya Organisasi | 150 |

| | |
|---|------------|
| H. Transformasi Akademik | 165 |
| BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN | 182 |
| A. Transformasi Organisasi STIENI | 182 |
| B. Transformasi Kepemimpinan | 197 |
| C. Transformasi Struktur Organisasi | 216 |
| D. Transformasi Sumber Daya Manusia | 224 |
| E. Transformasi Budaya Organisasi | 242 |
| F. Transformasi Akademik | 262 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI | 281 |
| A. Kesimpulan | 281 |
| A. Rekomendasi | 285 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

| | |
|---|------------|
| H. Transformasi Akademik | 165 |
| BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN | 182 |
| A. Transformasi Organisasi STIENI | 182 |
| B. Transformasi Kepemimpinan | 197 |
| C. Transformasi Struktur Organisasi | 216 |
| D. Transformasi Sumber Daya Manusia | 224 |
| E. Transformasi Budaya Organisasi | 242 |
| F. Transformasi Akademik | 262 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI | 281 |
| A. Kesimpulan | 281 |
| A. Rekomendasi | 285 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| Nomor | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| 3.1 Waktu dan Tempat Penelitian..... | 77 |
| 3.2 Pengumpulan Data | 85 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Halaman |
|--|---------|
| 2.1 Model Manajemen Strategis..... | 14 |
| 2.2 Model Manajemen Strategis..... | 14 |
| 2.3 Gambar Organisasi Ideal..... | 20 |
| 2.4 Grafik Krisis Pada Manajmen Perubahan..... | 28 |
| 2.5 Proaktif Fokus dan Reaktif Fokus..... | 29 |
| 2.6 Perubahan Krisis..... | 29 |
| 2.7 Sigmond Curve..... | 36 |
| 2.8 Kurvastrategi Perubahan | 37 |
| 3.1 Prosedur Analisis Data..... | 86 |
| 3.2 Interactive Model..... | 88 |
| 4.1 Komponen Evaluasi Diri..... | 108 |
| 4.2 Komponen Aliran Evaluasi Diri..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| 4.3 Diagram Alir Data STIENI..... | 114 |
| 4.4 Transformasi Organisasi..... | 124 |
| 4.5 Pendekatan Perubahan..... | 126 |
| 4.6 Evaluasi Diri..... | 135 |
| 4.7 Rantai Nilai Perguruan Tinggi..... | 168 |
| 5.1 Faktor Yang Mempengaruhi Transformasi..... | 182 |
| 5.2 Penerapan Gaya Kepemimpinan..... | 196 |
| 5.3 Segitiga Transformasi STIENI..... | 224 |
| 5.4 Konsep Dasar EFQM..... | 250 |
| 5.5 Rantai Nilai Perguruan Tinggi..... | 265 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi adalah salah satu dari Tripusat pendidikan yang dituntut oleh masyarakat untuk menghasilkan output yang unggul, dan memiliki reputasi tinggi di masyarakat. Perguruan tinggi sebagai lembaga melaksanakan fungsi tridarma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mengelola ipteks. Untuk menopang dedikasi dan fungsi tersebut, perguruan tinggi harus mampu mengatur diri sendiri dalam upaya meningkatkan dan menjamin mutu secara terus menerus, baik masukan, proses maupun keluaran berbagai program dan layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Perkembangan pendidikan tinggi dewasa ini telah menimbulkan keprihatinan meluas di tengah masyarakat. Terlebih dihadapkan pada krisis multidimensional yang berkepanjangan. Masyarakat pun mengharapkan kepastian bagaimana bangsa ini akan menghadapi kompetisi global. Demikian berbagai indikator sosial dan ekonomi juga telah menunjukkan bahwa posisi bangsa ini makin tertinggal dari bangsa-bangsa lain dalam kompetisi global.

Pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, adalah cara untuk memberdayakan masyarakat dan pembangunan negara. Sebagai sumber pertumbuhan dan kemakmuran, penguasaan pengetahuan telah menggantikan penguasaan modal dan produktivitas buruh. Inovasi adalah mantra yang mujarab untuk pembangunan. Kenyataan ini begitu kuatnya, sehingga banyak negara secara tergesa-gesa berusaha membentuk lembaga dan organisasi untuk memfasilitasi proses pembentukan ilmu pengetahuan. Pembentukan ilmu pengetahuan membutuhkan jaringan ilmuwan yang terlibat aktif dalam pencarian ilmu pengetahuan karena pencarian dari ketidaktahuan merupakan hasil dari pikiran yang aktif, secara konstan menantang pengetahuan yang ada dalam setiap kondisi. Universitas modern merupakan tempat ideal bagi komunitas ilmuwan untuk mencari ide-ide baru yang dijiwai kebebasan.

Setiap perguruan tinggi diperhadapkan pada tantangan untuk melakukan transformasi, baik dalam metoda maupun substansi pembelajaran demi meningkatkan kualitas penyelenggaraan. Misinya atau minimal mempertahankan keberlangsungan keberadaannya dalam tatanan global yang sedang dan terus berubah. Kesemuanya ini menjadi latar belakang perlunya transformasi perguruan tinggi pada era kompetisi global sekarang ini. Pemikiran bagaimana menempatkan pendidikan tinggi sebagai ujung tombak perubahan bangsa sebenarnya sudah berlangsung sejak lama.

Berulang kali para pembuat kebijakan pendidikan tinggi dihadapkan pada pilihan-pilihan antara pemerataan pendidikan atau pengembangan pusat keunggulan (*centers of excellence*). Dari latar belakang masalah diatas maka peneliti melakukan penelitian terhadap Transformasi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia , yang meliputi antara lain sebagai berikut :

- 1 Transformasi organisasi,
 Transformasi yang terjadi di perguruan tinggi karena ada sesuatu dalam organisasi yang tidak berfungsi dan terhambat dalam mencapai visi dan misi organisasi. Peran sumberdaya manusia mempunyai peran yang sangat penting, mereka adalah kunci dari sebuah keberhasilan. Setiap kejadian atau peristiwa yang terjadi dalam sebuah badan atau lembaga harus lah dapat memahami begitu pentingnya transformasi organisasi , dimana organisasi harus terus mengikuti perkembangan teknologi.
- 2 Transformasi Kepemimpinan,
 Organisasi sangat membutuhkan sosok pemimpin yang mampu untuk melakukan perubahan yang besar dalam mencapai transformasi yang lebih baik.
3. Transformasi Sumberdaya manusia,

Organisasi butuh penyegaran , maka sumberdaya manusia yang ada harus di berikan pelatihan yang baik, rekrut orang-orang baru yang mempunyai keahlian dan kemampuan yang bagus , berikan kepercayaan para staff untuk melakukan tugasnya masing – masing.

4. Transformasi Struktur organisasi,

Transformasi organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Tujuan bisnis menjadi pedoman dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam transformasi. Tujuan bisnis yang selalu berkembang (namun tetap dalam koridor visi dan misi) memberi pengaruh dalam manajemen perusahaan. Satu diantara yaitu penyesuaian dalam struktur organisasi, yang menyesuaikan terhadap strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

5 Transformasi Budaya organisasi,

Penting juga bahwa transformasi di organisasi itu sejatinya, meneruskan budaya - budaya yang sudah dilakukan atau menggali kembali budaya-budaya yang dulu pernah dimiliki.

6 Transformasi Akademik.

Proses perubahan mencapai layanan akademik yang efektif dalam upaya meningkatkan kualitas layanan kepada mahasiswa dengan melakukan perbaikan sejumlah perangkat layanan yang berupa pedoman dan panduan, termasuk di dalamnya panduan layanan akademik (PLA). Agar diperoleh perangkat layanan yang selaras dan tidak bertentangan atau tumpang tindih. Perbaikan PLA ini dilakukan bersama-sama dan terkoordinasi dengan perbaikan pedoman atau panduan yang lain, yaitu panduan bimbingan skripsi. Di samping untuk meningkatkan kualitas layanan, perbaikan PLA ini juga didorong oleh telah terjadinya perubahan-perubahan di dalam tata pengelolaan akademik di sebuah perguruan tinggi harus selaras dengan dinamika perkembangan perguruan tinggi menuju Perguruan Tinggi yang maju dan berprestasi.

Secara filosofis, pendidikan tinggi perlu memiliki karakteristik a) mampu mengembangkan kreatifitas, kebudayaan, dan peradaban, b) mendukung diseminasi nilai keunggulan, c) mengembangkan nilai-nilai demokrasi, kemanusiaan, keadilan dan keagamaan, d) mengembangkan secara berkelanjutan kinerja kreatif dan produktif yang koheren dengan nilai-nilai moral.

Memposisikan sebuah perguruan tinggi pada barisan perguruan tinggi-perguruan tinggi terbaik memerlukan perubahan yang fundamental sehingga mampu bersaing (*better competitive situation*). Sebuah perguruan tinggi harus memiliki strategic intent. Untuk mewujudkannya perlu dilakukan transformasi kelembagaan yang lebih kompleks dari sekadar pengembangan organisasi (*organization development*). Melakukan perubahan fundamental untuk dapat menghasilkan nilai-nilai akademik, sosial, dan ekonomi merupakan kata kunci dalam transformasi sebuah perguruan tinggi. Transformasi kelembagaan ini mencakup penyelarasan atau perancangan ulang dari strategi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, sumberdaya manusia, struktur organisasi, dan transformasi akademik. Upaya transformasi kelembagaan ini diharapkan dapat merevitalisasi peran perguruan tinggi agar mampu berperan secara optimal dalam mewujudkan *academic excellence for education, for industrial relevance, for contribution for new knowledge, dan for empowerment*.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada transformasi organisasi yang meliputi Aspek : 1.Strategi Transformasi organisasi ,2.Transformasi kepemimpinan ,3.Transformasi Sumberdaya Manusia , 4. Transformasi Struktur Organisasi,5.Transformasi Kultur (Budaya Organisasi),6.Transformasi akademik.

C. Sub fokus dari penelitian ini yaitu :

1. Strategi Organisasi;

Strategi organisasi berkenaan dengan pengembangan dosen sesuai dengan rencana kebutuhan yang jelas; pengembangan sikap dan kemampuan profesional; dan pengembangan kerja sama dunia pendidikan dengan perusahaan

2. Transformasi Kepemimpinan

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra.

3. Transformasi SDM

SDM dan Strategi organisasi, artinya bahwa SDM tanggap terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga dibutuhkan pembentukan tim kerja yang setia dan trampil dalam menyusun strategi organisasi.

4. Transformasi Struktur Organisasi

Dalam organisasi ekonomi global, posisi, jabatan, dan kewenangan, bukan lagi menjadi alat yang memadai bagi pimpinan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan. Sebagai penggantinya dibutuhkan gagasan-gagasan yang baik untuk menjalankan organisasi.

5. Transformasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku organisasi.

6. Transformasi Akademik

Mewujudkan pelayanan prima merupakan tekad sebuah perguruan tinggi. Selain diwujudkan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pelayanan prima senantiasa diwujudkan melalui penyediaan layanan akademik dan administratif yang berkualitas, cepat, dan selalu sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan stakeholders. Muara dari pelayanan prima ini adalah kepuasan stakeholders perguruan tinggi yang meliputi mahasiswa, dosen, karyawan, pengguna lulusan, serta pengguna hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.

D. Rumusan Masalah

Penulis berpendapat bahwa transformasi organisasi yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi seharusnya dapat memfasilitasi proses terjadinya perubahan, dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, organisasi, teknologi, budaya organisasi dan arah strategi yang harus dilakukan kedepan. Penelitian ini merupakan suatu pemikiran tentang

Pentingnya proses transformasi organisasi yang lebih bermakna dan lebih demokratis yang merupakan hal – hal yang esensial dalam proses transformasi tersebut. Analisis tentang hambatan – hambatan yang potensial bagi keberhasilan proses transformasi tersebut juga dibahas. Selanjutnya pertanyaan – pertanyaan berikut kaitan dengan transformasi organisasi yang akan dijawab penelitian ini adalah :

1. Bagaimana transformasi organisasi di STIENI dilakukan ?
2. Bagaimana transformasi kepemimpinan di STIENI dilakukan ?
3. Bagaimana transformasi sumberdaya manusia di STIENI lakukan?
4. Bagaimana transformasi struktur organisasi di STIENI lakukan?
5. Bagaimana transformasi budaya organisasi di STIENI lakukan?
6. Bagaimana transformasi akademik di STIENI dilakukan?

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Peneliti

Manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas

wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan empirik mengenai Transformasi Organisasi Perguruan Tinggi

2. Bagi Perguruan Tinggi

Dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan kemajuan dan kesuksesan perguruan tinggi .

3. Bagi pihak lain , diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber informasi dan bagi yang ingin mengadakan penelitian sejenis, diharapkan Disertasi ini dapat dijadikan bahan referensi ataupun perbandingan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Strategi Organisasi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat.

Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi saat ini.

Strategi organisasi merupakan tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama. Jadi strategi adalah semacam rencana masa depan

dengan tindakan, biasanya dipahami oleh beberapa orang senior dalam manajemen pada tingkat dan level yang tinggi.¹

Masih menurut Neil membagi strategi dalam pendidikan / sekolah pembelajaran strategi antara lain tentang pendidikan rencana strategi, posisi dan sumberdaya yang diperlukan dalam menjalankan strategi tersebut. Dari ketiga hal tersebut sangat dibutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan organisasi dapat mencakup tren masa lalu, perkiraan dan struktur organisasi yang stabil mengikuti perkembangan saat ini, menggunakan proses birokrasi yang sangat birokratis dan rasional.

Manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang terdiri dari sembilan tugas penting² :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.

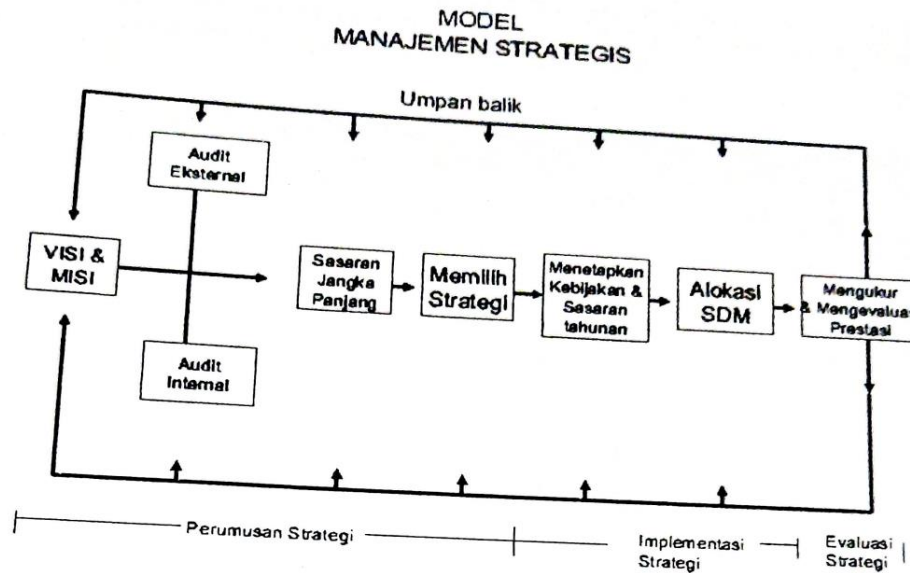
¹ Neil Ritson, *Strategic Management 2nd edition* (London: Bookboon, 2013), h. 9.

² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Jakarta: andi, 2006), h. 14.

3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang akan dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Pangsa pasar yang lebih besar atau apa pun ukuran keberhasilannya, peran strategi organisasi harus dilakukan dalam mencapai keinginan organisasi, hal ini memungkinkan keseluruhan organisasi untuk memahami apa yang menjadi tujuan organisasi, dan lebih khusus lagi bagaimana peran organisasi dalam mencapai keberhasilan.³

³ David Mckean, IT Strategy & Technology Innovation (England : Bookboon, 2010), h.10.

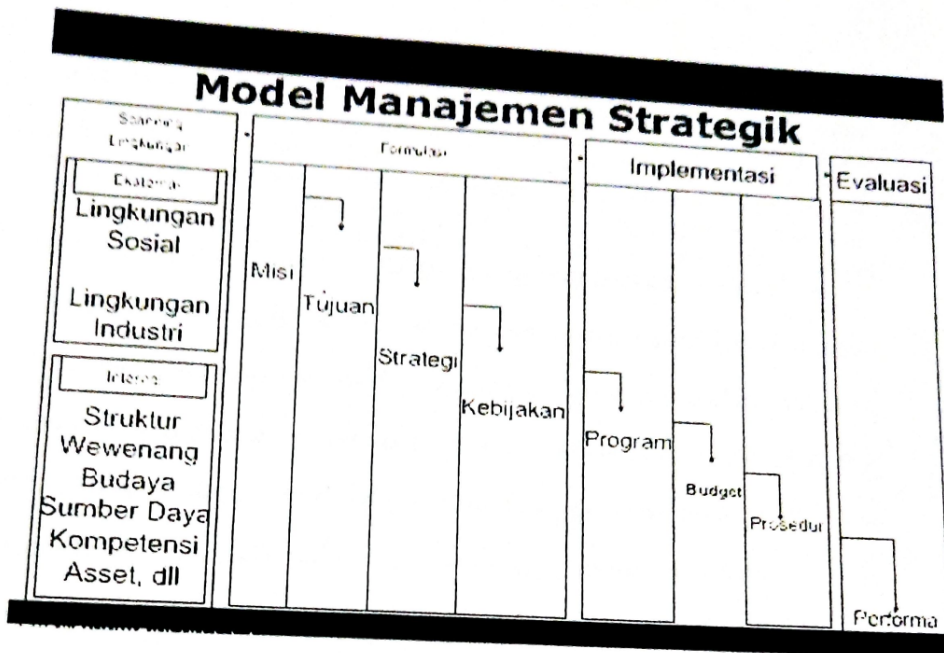


Gambar 2.1 Model Manajemen Straregis, (sumber : Manajemen Strategis , J.David Hunger)

Pada acuan strategis organisasi harus dapat menjawab tantangan reformasi dan membawa organisasi keluar dari berbagai krisis. Dengan pesatnya perkembangan global mengharuskan organisasi menerapkan berbagai prinsip yang sangat mendasar, seperti penetapan standar mutu sehingga organisasi bisa bersaing dengan persaingan global, dan penggunaan berbagai cara belajar dengan mendayagunakan beragam sumberdaya manusia yang ada.

Menurut Passenheim, terjadinya strategi organisasi disebabkan akibat dari perubahan lingkungan, struktur, teknologi atau sumberdaya manusia yang ada. Pekerjaan pimpinan akan sangat mudah dan

sederhana (tidak berarti membosankan) jika perubahan tidak terjadi di setiap lini organisasi. Pemimpin yang baik memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan dalam lingkungan organisasi.⁴



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis (Thomas I.Wheelen dan Hunger)

Sumber dayamanusia sebagai penanggungjawab infrastruktur organisasi,harus dapat meyakinkan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan disain dan berjalan dengan efektif seperti staffing, training, hadiah, penghargaan, promosi, maupun hal lain yang berhubungan

⁴ Olaf Passenheim, *Change Management* (England : Bookboon, 2010), h. 7.

dengan karyawan dalam organisasi sehingga timbul motivasi dan loyalitas dalam diri karyawan.

Peran manajemen sangat penting dalam hal kontribusi terhadap karyawan dimana dapat membentuk profesional-profesional sumber daya manusia yang ikut terlibat aktif dalam masalah-masalah harian organisasi, dengan memperhatikan kepedulian dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. supaya berhasil, profesional sumberdaya manusia harus dapat berkoordinasi dengan karyawan lain untuk mencapai kesuksesan organisasi. Ada sejumlah kekuatan eksternal yang menciptakan kebutuhan eksplisit untuk perubahan.situasi global,undang-undang dan peraturan pemerintah.⁵

Berdasarkan strategi organisasi sebuah badan dapat dilihat dengan cara menata manajemen dan organisasi dengan sistim terpadu, meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan , akuntabilitas anggaran dari beberapa sumber dana yang ada , dan meningkatkan mutu pendidikan perguruan tinggi. Transformasi organisasi yang meliputi perubahan budaya dasar atau fundamental yang terjadi di perusahaan.

Profesional sumber daya manusia harus dapat mengarahkan transformasi organisasi secara baik sebagai penjaga budaya maupun penyaring budaya organisasi. Dengan strategi organisasi dapat mengarah pada kemampuan perusahaan untuk mendisain dan menerapkan ide-ide atau inisiatif dalam mengurangi perputaran waktu di semua aktivitas organisasi, profesional sumber daya manusia harus dapat membantu

⁵ Ibid., h. 7.

mengidentifikasi dan menerapkan proses-proses terjadinya transformasi organisasi.

Perubahan dapat dilihat juga dari ukuran dan tujuan, jumlah yang signifikan perubahan dalam organisasi telah berkembang pesat selama dua dekade terakhir. Meskipun beberapa orang memprediksi bahwa sebagian besar terjadi karena rekayasa, penggabungan, perampingan, upaya kualitas, dan proyek pembaharuan budaya yang akan segera hilang.⁶

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. Keduanya mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi etika perilaku. Norma penghargaan organisasi menunjukkan keyakinan fundamental perusahaan mengenai bagaimana penghargaan harus di alokasikan, norma penghargaan juga harus sebanding dengan kontribusi.

Tabel 2.1. Definisi Sumberdaya Manusia

| | Hasil/Outcomes | Metafora | Aktivitas |
|--|--------------------------------------|------------------------------|--|
| <i>Management of Strategic Human Resources</i> | Strategi Eksekutif | <i>Strategic Partner</i> | Menyamakan strategi SDM dan bisnis: "diagnosa organisasi". |
| <i>Management of Firm Infrastructure</i> | Membangun infrastruktur yang efisien | <i>Administrative Expert</i> | Memutakhirkan proses-proses organisasi: "membagi |

⁶ John P. Kotter, *Organizational change* (USA : New York , 1996), h. 4.

| | | | |
|---|--|-------------------|---|
| | | | pelayananan". |
| Management of Employee Contribution | Meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan | Employee Champion | Mendengarkan dan merespon karyawan: "menyediakan sumberdaya untuk karyawan-karyawan". |
| Management of transformation and change | Menciptakan organisasi yang diperbaharui | Change Agent | Mengarahkan transformasi dan perubahan: "meyakinkan kapasitas perubahan". |

Sumber: Diadaptasi dari Ulrich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results," (Boston, Massachusetts.: Harvard Business Scholl Press, 1997), hal. 25.

Pembahasan telaah konseptual di atas, mengatakan dengan kerangka konseptual terlihat gagasan untuk mengakomodasi peran-peran manajemen sumberdaya manusia secara tradisional dan peran-peran kontemporer secara komprehensif.

Menurut K Macbeth Douglas ,Suatu teknologi berasal dari ide- ide yang cemerlang dari orang-orang yang tahu bagaimana teknologi tertentu dapat dibuat untuk mengambil langkah perubahan dan menciptakan produk baru atau kategori yang dapat menjadi impian pelanggan.⁷

Organisasi menganut konstelasi bukannya hanya satu nilai saja dan dapat ditampilkan berdasarkan nilai yang dianut organisasi. Dimana hal

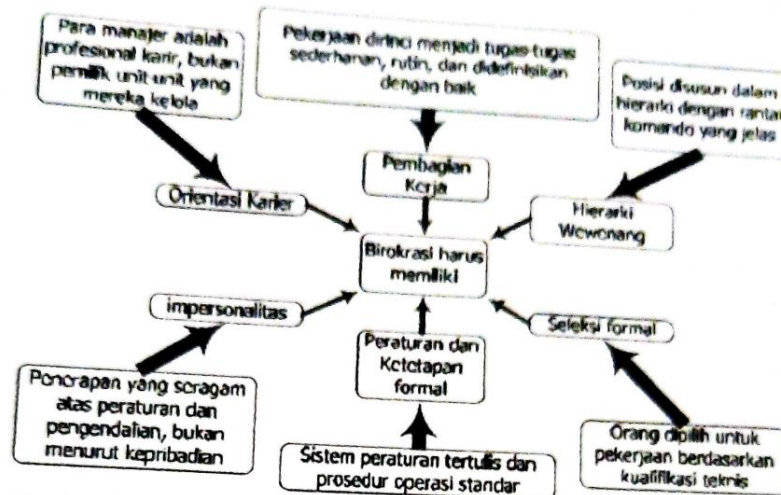
⁷ K Macbeth Douglas, *Contract Lifecycle Management* (England : Bookboon, 2012), h. 12.

tersebut pada gilirannya akan membuat manajer mampu untuk menentukan apakah nilai – nilai organisasi konsisten dan mendukung inisiatif dan tujuan perusahaan.

Ketidakmampuan sebuah perusahaan untuk menggunakan teknologi bisa berakibat resiko yang sangat tinggi karena pergerakannya bergerak lebih cepat daripada kesiapan konsumen itu sendiri. Namun ketika semua sudah bekerja maka secara otomatis pasar dapat berperan dan perubahan dapat dilakukan.⁸

Setiap transformasi yang terjadi dalam organisasi membutuhkan kekuatan sumberdaya manusia yang mempunyai konsistensi yang kuat. Dengan kekuatan membawa dampak perubahan yang positif dalam kehidupan berorganisasi. Sebab semua terjadi disebabkan karena ada satu tujuan yang sama bahwa semua yang ada dalam lini organisasi menginginkan sebuah transformasi yang membawa pada kesejahteraan bersama baik sebagai atasan maupun bawahan. Transformasi harus terlihat jelas, karena dengan kejelasan transformasi, semua orang yang berada didalamnya merasakan bagaimana atmosfer baru tercipta, organisasi seperti terlahir kembali dengan semangat baru, tentunya dengan visi dan misi organisasi yang kuat organisasi tercipta untuk semua sumberdaya manusia yang berada dalam lingkungan tersebut.

⁸ *ibid.*, h. 14



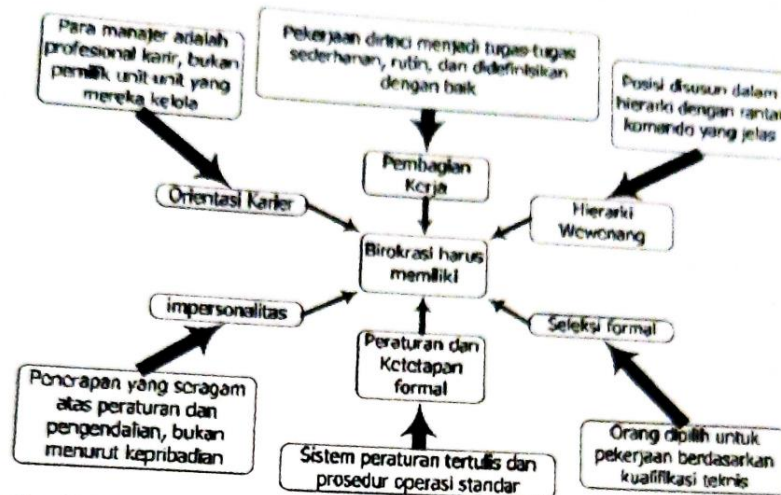
Sumber: Robbins Stephen dan Coutler Mary Manajemen Edisi 7. PT Indeks Edisi Bahasa Indonesia

Gambar 2.3 Gambar Organisasi Idela Menurut Max Weber

Pertama tiap organisasi mempunyai tujuan. Tujuan biasanya ditunjukkan dalam sasaran atau sekelompok sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi.

Kedua, tiap organisasi terdiri dari orang orang. Setiap organisasi memerlukan orang-orang supaya dapat melakukan pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai sasaran.

Ketiga, semua menyusun struktur organisasi, sehingga semua anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan mereka. Struktur itu mungkin terbuka



Sumber: Robbins Stephen dan Coutler Mary Manajemen Edisi 7. PT Indeks Edisi Bahasa Indonesia

Gambar 2.3 Gambar Organisasi Idela Menurut Max Weber

Pertama tiap organisasi mempunyai tujuan. Tujuan biasanya ditunjukkan dalam sasaran atau sekelompok sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi.

Kedua, tiap organisasi terdiri dari orang orang. Setiap organisasi memerlukan orang-orang supaya dapat melakukan pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai sasaran.

Ketiga, semua menyusun struktur organisasi, sehingga semua anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan mereka. Struktur itu mungkin terbuka

dan fleksibel dengan tidak ada garis pembatas yang jelas dan pasti terhadap tugas-tugas atau aturan ketat terhadap pengaturan pekerjaan manapun, atau yang merupakan jaringan yang sederhana dengan hubungan yang longgar.

Permasalahan yang seringkali muncul dalam organisasi adalah kurang tersedianya sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi yang cukup untuk menjalankan strategi bisnis hingga mampu menciptakan keunggulan bersaing. Disinilah peran dan tanggungjawab manajemen sumberdaya manusia untuk mampu mengatasi permasalahan tersebut. Manajemen sumberdaya manusia harus mampu merumuskan kompetensi apa yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan oleh organisasi terhadap anggotanya dengan disesuaikan pada visi dan misi organisasi.⁹

Berdasarkan analisis dari berbagai teori di atas, dapat disintesis bahwa transformasi strategi organisasi adalah suatu kumpulan keputusan manajemen beserta tindakannya untuk mencapai prestasi jangka panjang dari suatu organisasi. Setiap keputusan yang diambil dapat dikatakan sebagai keputusan strategis (strategic Decision). Transformasi manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Keputusan keputusan strategis tersebut tentunya akan mengarah pada terbentuknya suatu strategi organisasi /perusahaan yang lebih baik dalam upaya pencapaian hasil akhir

⁹ Dr. Anita Pickerden, *Coaching Skills for Managers*, (England: bookboon, 2014), h. 24.

yang diinginkan manajemen. Dengan demikian transformasi strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi /perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi/perusahaan.

2. Transformasi Kepemimpinan

Menurut Anita, Henry Ford telah mengatakan "Jika Anda pikir Anda bisa, atau anda pikir anda tidak bisa, anda mungkin benar". Kalimat sederhana ini dapat menjelaskan bagaimana orang merespon dengan cepat dalam pengambilan keputusan. Keyakinan pribadi kita sendiri dapat membantu kita untuk bisa melakukan sesuatu apa yang menjadi rencana kita sendiri. Hal tersebut tentunya didapatkan dengan cara, kepercayaan diri dalam melakukan suatu perubahan besar.¹⁰

Sebaliknya, organisasi tidak akan pernah bisa berubah jika seorang pemimpin tidak sadar bagaimana organisasi dapat berjalan dalam jangka waktu yang cukup lama. Seorang pemimpin harus dapat berpikir mampu dan yakin untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi. Dengan belajar dari kegagalan masa lalu, pemimpin terus belajar bagaimana membentuk sebuah organisasi yang lumpuh menjadi organisasi yang dapat berlari kencang di tengah arus globisasi yang begitu cepat. Karena pelajaran yang

¹⁰ Anita Pickerden, *Coaching Skills for Managers* (London : England, 2014), h. 24.

dia dapatkan pada masa lalu harus membuat dia kuat mengarungi kerasnya persaingan global.

Masih menurut Anita, seorang pemimpin harus mempunyai keyakinan kuat bagaimana merubah anak buah yang berpikiran *negative* menjadi positif dan penuh keyakinan kata-kata yang biasa terlontar dalam hati anak buah biasanya dapat berupa :

- "Saya tidak bisa melakukan itu karena ..."
- "Ini terlalu sulit bagi saya untuk mengubah ini"
- "Saya selalu mengacaukan presentasi saya"
- "Orang-orang terlalu berharap banyak dari saya"
- "Mereka seharusnya tidak melakukan itu padaku"
- "Aku tidak akan pernah bisa ..."
- "Semua yang saya lakukan adalah salah"

Sikap ini dapat menghalangi transformasi dalam organisasi, hubungan yang sangat kuat antara keyakinan yang kita pegang, emosi yang kita rasakan dan tindakan yang kita ambil. Ini juga terhubung bagaimana kita merasakan dalam tubuh kita (sering disebut fisiologi kita) dan, semua diambil bersama-sama, ini bisa berdampak pada bagaimana kita berhubungan dengan teman-teman kita, keluarga dan rekan kerja.¹¹

¹¹ *Op.cit.*, h. 28.

Pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin yang mampu dan sanggup untuk melakukan transformasi besar dalam organisasi. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian / pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Menurut Panji, Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama dalam mencapai transformasi dalam organisasi, membuat bagaimana orang-orang bekerja bersama dalam satu tujuan yang sama memajukan organisasi yang lebih baik menuju ekonomi global.¹²

Seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh yang baik buat anak buah / staff, dia harus berjalan dengan keyakinan semua yang dilakukan berdasarkan kebutuhan dan aturan bersama. Pemimpin harus dapat mengajak perubahan yang akan dilakukan yang membuat semua orang-orang dalam organisasi dapat mendukungnya. Banyaknya kendala dan rintangan yang harus dihadapi, terutama pada orang-orang lama yang kurang setuju akan perubahan tersebut, mereka menganggap perubahan membawa dampak kerugian yang besar bagi mereka, ketidaksiapan akan teknologi, ketidaksiapan akan pemimpin baru, dan tentunya aturan baru dalam organisasi membuat mereka alergi dan ingin supaya perubahan tidak terjadi.

¹² Panji Anoraga, *(Pelatihan keterampilan Managerial, UGM, 2003)*, h. 12.

Dari permasalahan tersebut, menjadi tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin untuk meyakinkan bahwa transformasi yang dilakukan semata mata untuk kehidupan yang lebih baik, dan membawa organisasi tersebut pada kesanggupan untuk menghadapi bagaimana kerasnya persaingan dalam era teknologi tingkat tinggi.

Menurut Henry Mintzberg ¹³, 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.

Pemimpin sangat dituntut dalam proses bagaimana pembangunan sebuah tim yang kokoh, ditunjang dengan motivasi dan loyalitas anak buah yang selalu setia mendampingi dalam setiap langkahnya. Dibutuhkan kesabaran, ketenangan, dan keyakinan bahwa mereka akan selalu mengikuti kemana kemauan seorang pemimpin. Dengan selalu menjaga komunikasi yang positif, motivasi bahwa kita bisa melakukan perubahan, melatih keterampilan mereka dan tentunya berikan mereka kepercayaan akan tugas mereka. Keyakinan akan kepercayaan tentunya menjadi hal yang sangat

¹³ *Ibid*, h. 8.

penting dalam melakukan salah satu perubahan, anak buah merasa dihargai dalam melaksanakan aktifitas mereka.

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader), dalam mengarahkan, mendorong, dan mengatur semua unsur-unsur didalam suatu organisasi untuk mewujudkan suatu tujuan yang akan dicapai, sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk meraih tujuan tersebut harus di upayakan bagaimana cara seorang pemimpin dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada karyawan, agar sasaran maupun tujuan yang di rencanakan secara bersama dapat mencapai target. Selain itu, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi agar, terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Selain memberikan promosi jabatan, seorang pemimpin harus memikirkan kesenangan terhadap karyawannya dengan memberikan gaji/upah yang sesuai, kemudian memberikan tunjangan setiap tahun, dan memberikan cuti. Dengan memberikan kompensasi tersebut karyawan akan memiliki kepuasan kerja maupun semangat kerja yang tinggi untuk mencapai suatu target.

Masih menurut Garner, salah satu peran kunci yang pemimpin dalam membantu menangani bawahannya adalah dengan melihat permasalahan pekerjaan mereka dengan runitas yang penuh. Beberapa masalahnya adalah masalah kinerja, masalah rumah, atau masalah kehidupan pribadi. Ketika pimpinan menggunakan "pendekatan

konseling", ini merupakan kesempatan terbaik untuk membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah ini, bukan karena di tentukan oleh jawaban mereka, tetapi keterampilan dalam mengarahkan mereka ke arah yang sesuai dengan kemauan mereka.¹⁴

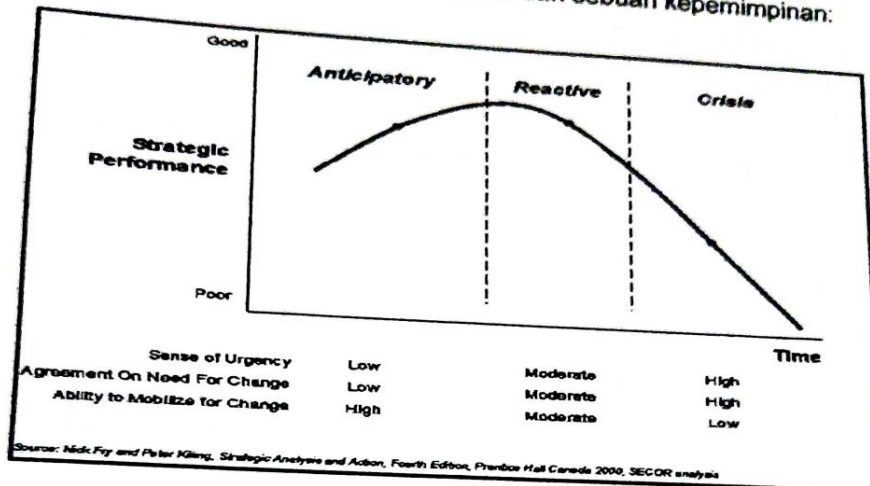
Kesempatan dalam melakukan perubahan dapat dilakukan oleh pemimpin dengan cara pendekatan secara personal kepada para bawahan, buat mereka yakin bahwa apa yang mereka lakukan adalah untuk kebaikan dan kebutuhan bersama dalam organisasi. Dengan keyakinan yang dalam , pemimpin dapat membawa bawahan untuk berpikir panjang bahwa apa yang mereka lakukan tentunya berdasarkan atas kesadaran yang timbul, dan tentunya didukung dengan motivasi yang tinggi.

Menurut Garner , Alur kesadaran selalu melibatkan diskusi tentang isu-isu yang menyebabkan permasalahan tentang kepemimpinan. Jika seorang pimpinan mengelola bawahan, ada beberapa bentuk konseling dalam membantu membantu wawancara. Mengatur untuk duduk bersama karyawan dengan masalahnya . Jangan hanya membatasi diri pada fakta-fakta saja. Dengan mendiskusikan perasaan orang lain merupakan kunci untuk membuat orang termotivasi untuk berubah. Sebagai contoh, salah satu

¹⁴ *Ibid.*, h. 10.

karyawan anda adalah laki-laki muda yang memiliki kebiasaan datang terlambat bekerja pada setiap hari jumat.¹⁵

.Berikut digambarkan bagaimana grafik dari sebuah kepemimpinan:



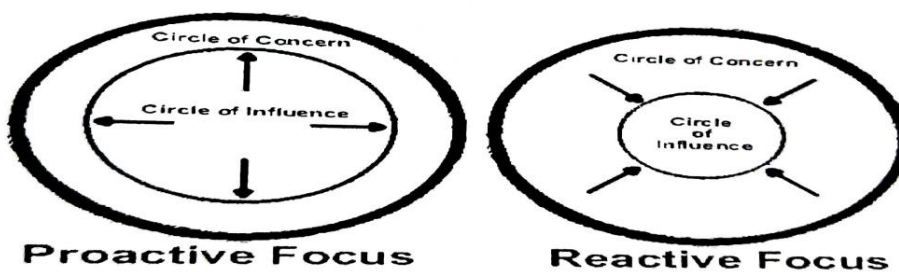
Gambar 2.4 grafik Krisis Pada Manajemen Perubahan (Sumber : Source Nick Fry and Peter , Strategic analysis and action)

Perubahan Antisipatif adalah perubahan dilakukan pemimpin pasar. Dimana ia menciptakan standar-standar baru, tidak semua orang mampu untuk melakukan peruban tersebut, bahkan tingkat kesulitannya yang relatif tinggi. Meski begitu, biayanya dalam jangka panjang relatif kecil. Perubahan ini mirip dengan transformasi manajemen yang tampak pada titik A dalam

¹⁵ *Ibid.*, h. 13.

Sigmoid Curve. Sebagai contoh, semakin jauh seseorang melakukan perubahan secara antisipatif maka semakin besar melakukan kesalahan. Semakin kuat posisi pemimpin di pasar dan semakin sering pemimpin mendikte pasar maka semakin besar kemungkinan keberhasilannya.

Perubahan Reaktif adalah perubahan yang sering dilakukan oleh pelaku usaha. Pemimpin bereaksi terhadap setiap kejadian dan merespon setiap hal yang baru terjadi. Kadang pemimpin tidak dapat merespon setiap signal yang masih belum jelas betul kemana arahnya akan bermuara. Signal-signal itu masih akan dibentuk oleh ribuan pihak, sampai mengkristal menjadi sesuatu yang jelas. Semakin tidak jelas signal-signal itu maka semakin besar orang menunggu dan baru bereaksi setelah jelas.



Gambar 2.5 Proactive Focus dan Reaktif Focus

Perubahan Krisis, Krisis ini identik dengan korban, konflik, dan kerusakan-kerusakan. Sesungguhnya krisis ini dapat memberikan banyak peluang dan kesempatan bagi sumberdaya manusia yang berpikir jernih dan berani. Pada saat krisis, mayoritas sumberdaya manusia bertindak dengan penuh keragu-

raguan dan kacau dalam menjalankan organisasi. Sumberdaya manusia yang jernih dan punya keberanian akan tampil mengambil kesempatan, memimpin, dan mengembalikan krisis pada keteraturan. Semua bentuk perubahan tersebut harus dikenali baik oleh para pemimpin perubahan. Transformasi harus dilakukan secara konseptual sehingga tidak menyedatkan atau berhenti ditengah jalan. Pada setiap keadaan yang berbeda, perlu meramu dan menerapkan strategi yang berbeda pula sesuai dengan situasi dan kondisi saat itu.



Gambar 2. 6 Perubahan Krisis

Menurut Susan seorang pimpinan umumnya akan bekerja dan berperilaku secara konsisten. Namun akan berbeda jika kondisi atau keadaan sebenarnya. Kebijakan/pemimpin dengan menggunakan gaya yang otokratis akan timbul jika keadaan terjadi pada masa – masa krisis atau keadaan darurat.¹⁹

¹⁹ Susan Quinn, "Management Basics" (England : Bookboon, 2010), h.53

Seorang pemimpin harus dapat melihat bagaimana kondisi lingkungan organisasi, karena dengan melihat kondisi tersebut, pemimpin dapat mengatur rencana jangka pendek dan jangka panjang yang dilakukan. Dengan melihat bagaimana kondisi pada saat organisasi pada masa sulit, pemimpin dapat meneliti bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Hanya keberanian dan strategi yang matang transformasi dapat dilakukan, buat skema transformasi dengan panduan dan metode yang sudah ada bahwa organisasi dapat berubah sesuai dengan apa yang diinginkan.

Menurut Joshi, seorang pemimpin harus menjadi seorang yang berdiri paling depan. Dengan menjalankan fungsi pengawasan dan manajerial perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian dan mengarahkan kegiatan orang lain terhadap pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus sadar tentang apa yang sedang terjadi dalam kelompoknya.¹⁷

Seorang pemimpin harus berfungsi juga sebagai seorang supervisor dimana pemimpin harus berperan sebagai eksekutif yang dapat mengkoordinir kegiatan kelompok dan mengawasi pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan. Selain itu seorang pemimpin harus dapat berperan baik sebagai perencana, dimana pemimpin dapat menghimpun kelompoknya dalam mencapai tujuan yang akan di capai.

Menurut Schust, Kecemasan para pemimpin dilihat bagaimana mereka membatasi diri. Misalnya dengan menunjukkan kurangnya

¹⁷ Manmohan Joshi, *Supervisory Skills* (England : Bookboon, 2013),h. 28.

kepercayaan pada bawahan, bersikap arogan, mengintimidasi bawahan di tempat kerja, gaji / bonus / pesangon yang tidak dibayarkan. Semuanya ini harus menjadi bahan perhatian yang khusus, karena bagaimanapun nilai-nilai pencitraan organisasi yang terbaik terlihat bagaimana terbentuk dan bagaimana sumberdaya manusia bekerja didalamnya.¹⁸

Masih menurut Schust, para eksekutif pada abad ke-21 ini harus mampu menyeimbangkan manajemen dan kepemimpinan dan memberi mereka status yang sama. Paling tidak manajemen perusahaan yang kurang baik dapat menempatkan pemimpin yang tepat di tempat yang tepat. Hal ini relevan dengan kontribusi yang dibuat terhadap nilai tambah dan merupakan biaya proses ini sangat diperlukan. Selama tahap yang menentukan, fokus harus diarahkan pada apa yang benar – benar layak.¹⁹

Kepemimpinan bukanlah hanya kepandaian dalam beretorika dan mempengaruhi bawahannya, pemimpin yang terbaik adalah bagaimana pemimpin dapat membawa visi dan misi organisasi. Dengan pandangan yang jauh kedepan pemimpin dapat menjalankan roda organisasi yang dapat bergerak maju kedepan. Dengan memikirkan bagaimana membentuk sumberdaya manusia yang mempunyai kepribadian yang baik dan bermental baja maka diharapkan satu tujuan yang sama.

¹⁸ Günther H. Schust, *Supportive Leadership: The New Role of Executives in the 21st Century* (England : Bookboon, 2011).h. 36.

¹⁹ *Ibid*, h.29.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa secara konseptual untuk menjadi pemimpin (leader) harus memiliki ambisi, tanggung jawab, mempunyai semangat yang tinggi untuk memberikan motivasi terhadap karyawan, kecerdasan, kedewasaan, keluasan hubungan sosial, dan berani dalam mengambil keputusan. Agar yang direncanakan oleh organisasi tersebut dapat terealisasi

3. Transformasi Organisasi

Usaha organisasi dalam melakukan transformasi tidaklah mudah dilakukan, sangat dibutuhkan kerjasama antar lini dalam organisasi tersebut. Sumberdaya manusia mempunyai peran yang sangat krusial dalam menentukan transformasi tersebut. Dengan strategi yang memadai dalam menghadapi persaingan global sangat dibutuhkan sumberdaya manusia dalam menghadapi tantangan. Tujuan harus terealisasi dalam organisasi, tentunya dengan keyakinan yang kuat, kerjasama tim, pemimpin yang mengayomi maka kesinambungan organisasi berjalan dengan baik dan tujuan yang menjadi arah bersama dapat tercapai.

Ukuran keberhasilan dalam organisasi adalah bagaimana suatu target dapat dicapai melalui proses dan prosedur yang telah ditetapkan. Organisasi tidak memiliki perhatian khusus pada aspek nilai, kepatutan dan kemanusiaan. Karena berjalan atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia itu sendiri. Sumberdaya manusia

menjadi peran utama dalam keberhasilan organisasi, dia yang menjalankan pada setiap lini organisasi, kesatuan yang terorganisir, kebersamaan yang bersatu dan maju bersama dalam transformasi adalah inti penting bagaimana sumberdaya manusia dalam organisasi dapat berperan penting dalam transformasi organisasi.

Menurut Senyucel, fungsi sumber daya manusia yang baik terhubung dengan gagasan yang dikenal sebagai 'pandangan berbasis sumber daya. Hal ini dapat dikatakan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai melalui penciptaan dan pengembangan kompetensi inti yang lebih baik dari pesaing saat ini.²⁰

Pentingnya upaya transformasi dalam organisasi di tengah lingkungan yang sangat berubah dengan cepat dan bahkan acapkali bersifat diskontinyu, mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangai upaya transformasi, maka transformasi organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara "alamiah" saja. Transformasi seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan sebagai agen perubahan dari sebuah transformasi.

²⁰ Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resource in the 21st Century* (England : Ventus Publishing Aps ,2009),h. 18.

Organisasi mendapatkan keuntungan kompetitif dengan cepat mengadaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini memerlukan perencanaan organisasi yang fleksibel dengan inovasi yang berorientasi jangka panjang.

Melchar dan Bosco, Mendefinisikan Struktur Organisasi sebagai strategi performa yaitu desain organisasi yang dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dengan sudut pandang pendekatan *Servant Leadership*. *Servant Leadership* secara harafiah dapat diartikan sebagai model pendekatan kepemimpinan organisasi dengan semangat melayani dan fokus terhadap kepentingan orang lain.²¹

Performa suatu desain organisasi harus dapat menciptakan keharmonisan dalam organisasi, dengan kerjasama antar lini organisasi semakin memperkuat keadaan dilingkungan organisasi sehingga akan tercipta perubahan yang baik.

Menurut Armstrong, Mendefinisikan strategi organisasi sebagai berikut :

Strategi adalah pendekatan yang dipilih untuk mencapai tujuan di masa depan perusahaan..²²

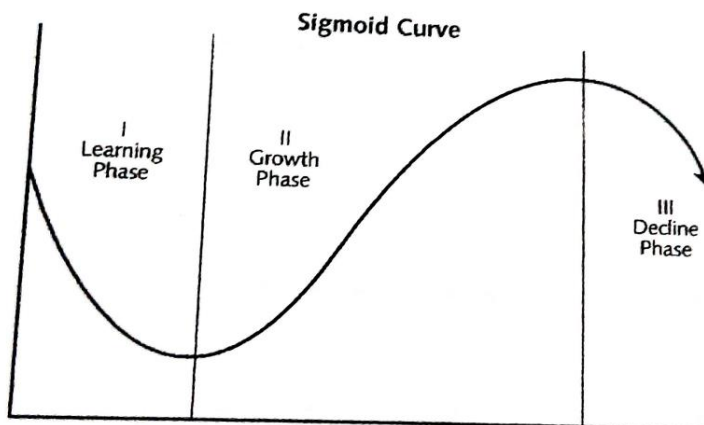
Boxall mendefinisikan, Sebuah struktur organisasi yang baik adalah bekerja, dimana memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan

²¹ David E. Melchar dan Susan M. Bosco, *Achieving High Organization Performance through Servant Leadership*, *The Journal of Business Inquiry* 2010, 9, 1, 74-88 (USA: Business Inquiry, 2010), h. 15.

²² Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* edition XI (London : Pentonville Road 525 South 4th Street, 2009), h. 53.

menguasai dan menyiasati masa depan organisasi, dan organisasi dapat menjelaskan bagaimana strategi harus dipahami sebagai kerangka tujuan penting dan berarti dalam mencapai tujuan organisasi.²³

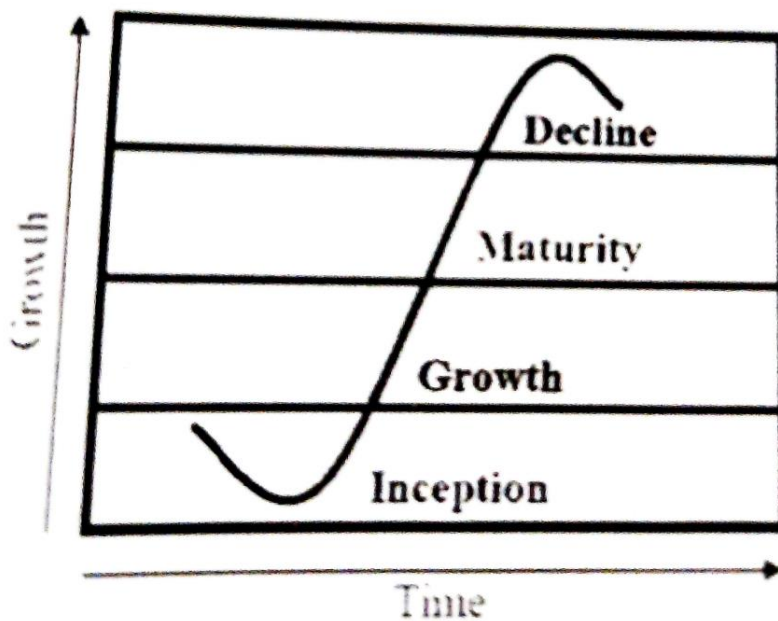
Kita harus waspada terhadap strategi dan praktek yang menciptakan terfragmentasi, pemimpin yang berpikir sempit dan terfokus, seperti proses penilaian kinerja yang berfokus pada pemenuhan tujuan kuantitatif atau tanpa memperhatikan pengembangan kepemimpinan berbasis pandangan yang luas mengenai human resource.



Gambar 2.7. Sigmoid Curve, Sumber Platt (2001)

²³ *Ibid.*, h. 55.

Sigmoid curve adalah titik di mana sumberdaya manusia yang tersisa besar adalah sumberdaya manusia lama yang kurang produktif dan perusahaan nyaris tak punya apa – apa lagi . Tiga strategi untuk mengatasi keadaan , transformasi , turnaround , manajemen krisis , pada tahapan pertama apabila perusahaan memasuki tahap bahaya mustahil melakukan turnaround , cara kedua eksekutif harus segera menerapkan manajemen krisis terlebih dahulu berupa langkah – langkah penyelamatan strategis dengan cara stop the bleeding (hentikan pendarahan) . Jika ini berhasil strategi yang ketiga adalah pemimpin baru dapat melakukan langkah – langkah turnaround , seperti perbaikan modal kerja , kualitas produk , restrukturisasi , utang dan sebagainya .



Gambar 2.7 kurva strategi Perubahan, Sumber Platt , (2011)

Jika dilihat dari grafik diatas bahwa terlihat organisasi yang mengalami banyak persoalan sebaiknya melakukan langkah – langkah turnaround , karena organisasi seperti ini tidak dapat dikelola dengan cara yang biasa akan tetapi harus melakukan terobosan – terobosan yang strategis sebelum organisasi memasuki tahapan krisis . Kesalahan terbesar strategi organisasi adalah pada saat pemimpin menyepelekan tanda – tanda kemunduran dengan hanya menitik beratkan pada perubahan operasional belaka dimana perubahan operasional tidak akan menghasilkan kemajuan – kemajuan yang strategis dalam mencapai transformasi management.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis secara konseptual bahwa Strategi organisasi adalah penentuan tujuan jangka panjang dan tujuan perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia menjadi komponen penting dari strategik bersaing organisasi. Oleh karena itu semua aktivitas manajemen sumber daya manusia termasuk perencanaan sumber daya manusia akan menjadi terintegrasi kedalam formulasi strategik dan proses perencanaan strategik. Dan strategi sumber daya manusia adalah bagian dari kebutuhan bisnis, artinya ada keterkaitan yang signifikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis pada tingkat *corporate*. Landasan teoritis dari perencanaan strategik bisnis pada dasarnya bersumber dari teori sistem terbuka yaitu lingkungan organisasi dan manajemen menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai, strategi-strategi untuk mencapainya, taktik dan operasi organisasi.

4. Transformasi Sumber Daya Manusia

Kebijakan dalam organisasi perusahaan hendaknya menjadi penuntun dalam menjalankan roda organisasi. Setiap orang-orang yang berada dalam organisasi hendaknya dapat bekerjasama dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana setiap orang-orang yang berada didalamnya mempunyai tugas dan tanggungjawab dalam melaksanakannya. Dalam hal proses perekrutan hendaknya setiap calon karyawan diberikan tes kemampuan teknikal supaya apa yang diinginkan organisasi dapat terlihat jelas, bagaimana calon – calon karyawan yang mempunyai kompetensi yang bagus dapat ditarik untuk bergabung dalam organisasi. Selanjutnya dengan bergabungnya seorang karyawan maka hendaknya manajemen dapat memberikan supervisi, karena dengan supervisi langkah dan tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi dapat berjalan dengan alur dan ritme organisasi.

Menurut Timm Perry , sebelum kita memahami ke dalam bentuk baru dari perekrutan, apa yang kita miliki sekarang, kami memiliki berbagai model dan metode yang digunakan dalam organisasi untuk mempekerjakan orang. Mempekerjakan baik permanen atau sementara belum lagi sekarang terkenal nol jam kerja kontrak. tentu saja mempekerjakan tidak hanya merekrut pegawai hal ini tentunya dilakukan melalui sumber teknologi dan metode tradisional yang meliputi pengayaan pengetahuan dan pemberitahuan khusus.²⁴

²⁴ *Ibid.*, h. 29.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan merupakan peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pentingnya sumber daya manusia telah meningkat sesuai dengan kebutuhan pada masa era globalisasi saat ini. Peningkatan yang sangat pesat dalam globalisasi bisnis telah menciptakan lingkungan yang sangat kompetitif di mana satu-satunya cara yang efektif untuk tetap dalam persaingan adalah dengan mengembangkan dan meningkatkan tenaga kerja.

Senyucel zorlu, Fleksibilitas organisasi dan management sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi yang sangat kompetitif. Dengan perubahan ekonomi yang selalu berubah begitu cepat. Akibatnya adalah sulitnya mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja terampil dengan beberapa kompetensi yang ada. Komitmen karyawan dan loyalitas kepada organisasi juga masih menjadi permasalahan manajemen yang hampir setiap hari dicari jalan keluarnya.²⁵

Sejalan dengan pandangan bagaimana pentingnya sumber daya manusia pada sebuah organisasi maka fungsi sumber daya manusia harus dapat memahami bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan nilai dalam organisasi. Dengan cara membantu peimpinan dalam menjalankan strategi-strategi sumberdaya manusia yang ada pada organisasi,organisa: melihat bagaimana proses-proses dan praktik kebutuhan bisnis saat ir

²⁵ Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resource in the 21st Century*, h. 18.

Untuk itu dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkemampuan baik (perform) sehingga dapat berperan dalam tuntutan perekonomian global saat ini. Dengan peran-peran tersebut terlihat jelas bagaimana menempatkan sumber daya manusia sebagai aktor kritikal dalam meningkatkan keefektifan dan kemampuan organisasi, dalam berkompetisi menghadapi persaingan global saat ini.

Garner, Dalam merekrut dan menseleksi sumberdaya manusia merupakan salah satu proses penting yang paling penting dari sebuah bisnis, hal ini sering dianggap sebagai sesuatu hal yang paling penting dalam perekturan dan penseleksian sumberdaya manusia. Terkadang proses tersebut dilakukan dengan sedikit persiapan, hal ini disebabkan karena manajer percaya bahwa mereka tahu karyawan seperti apa yang mereka inginkan dimana memiliki kerumitan tersendiri dalam melakukan pekerjaan tersebut.²⁶

Perhatian terhadap sumber daya manusia atau human capital sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perguruan tinggi sering dinomor duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perguruan tinggi kurang menyadari bahwa pentingnya sumberdaya manusia dalam menggerakkan roda organisasi perguruan tinggi. Hal ini disebabkan karena aktivitas perguruan tinggi hanya dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perguruan tinggi tidak melihat kampus sebagai sebuah unit pengetahuan dan

²⁶ Eric Garner, *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*, h. 10.

keterampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya.

Garner mengingatkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu proses penting dari bisnis apapun. Ini adalah sarana sumber bisnis dalam mengakuisisi aset yang paling berharga. Jika hal tersebut dilakukan dengan tergesa-gesa, ini akan sangat berbahaya. Tetapi jika dilakukan dengan keterampilan, dapat menjadi salah satu investasi yang paling penting yang pernah anda buat.²⁷

Manajemen memberikan sejumlah kesempatan dalam menilai pekerjaan karyawan dalam jangka waktu yang cukup lama, dalam situasi yang berbeda dapat dilakukan dengan cara mewawancarai secara detail. Pusat penilaian yang lebih representatif dari lingkungan yang sebenarnya di mana karyawan dapat bekerja dalam situasi yang akan dihadapi saat ini. Hal ini juga memungkinkan seorang karyawan untuk menunjukkan kekuatan dirinya dalam berbagai latihan, yang berarti bahwa jika dia berpikir dapat melakukan sesuatu yang terbaik dalam latihan, Hal ini merupakan kesempatan seorang karyawan pada pelatihan.²⁸

Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi meningkat, tetapi kesempatan kerja yang ada sangat terbatas. Banyaknya perusahaan secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan organisasi tingkat pusat akan kehilangan

²⁷ *Ibid.*, h.25

²⁸ Sally Walker, *Assessment Centres* (London : Bookboon , 2013),h. 10.

kendali mengenai apakah proses rekrutmen tersebut telah dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa organisasi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun yang tidak didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat pada waktu yang bersamaan akan memberikan kesempatan kepada organisasi melakukan rekrutmen yang lebih tepat dengan waktu yang lebih fleksibel.

Partridge, mengatakan hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tipe kepribadian yang berbeda cenderung memiliki preferensi yang berbeda dalam memilih sebuah pekerjaan. Mungkin cukup jelas tapi itu menjadi penting untuk mempelajari lebih lanjut tentang kepribadian seseorang yang datang untuk lebih memahami suka atau tidak suka, Semakin besar kesadaran diri seseorang semakin besar kemungkinan seseorang akan membuat karir dan pilihan hidupnya lebih baik.²⁹

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis secara konseptual bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menunjang kesuksesan sebuah organisasi. Dengan pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi sumber daya manusia dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan

²⁹ Partridge, *4 Steps to Career Success: The new career transition workbook 1st edition* (London : Bookboon, 2013). h. 26.

untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

5. Transformasi Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi pada setiap organisasi/perusahaan melewati proses yang panjang. Beberapa organisasi yang merancang nilai-nilai budaya didasarkan pada sejarah hidupnya. Misalkan, bagaimana organisasi itu jatuh bangun menghadapi berbagai krisis, kesuksesan dan sebagainya. Pengalaman-pengalaman masa lalu itu pada akhirnya bisa menjadi pelajaran penting untuk kemudian diformulasikan dalam bentuk nilai-nilai aturan yang menjadi semangat bersama.

Menurut Sally Walker, pusat penerimaan pegawai atau karyawan merupakan kesempatan yang baik bagi organisasi untuk menampilkan perusahaan mereka, Merekrut sebagai peran tambahan dalam membangun brand yang kuat. Hal ini merupakan bagian tidak terpisahkan dari budaya organisasi organisasi³⁰

Dengan adanya kegiatan organisasi tersebut terlihat adanya proses dua arah: ini akan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan organisasi dimasa yang akan datang. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi akan memberikan penilaian yang sebenarnya kepada para

³⁰ Sally Walker, *Assessment centres first edition* (London : Bookboon, 2013), h. 10.

karyawan. Pusat penerimaan pegawai juga merupakan bagian dari sebuah kesempatan yang besar bagi karyawan untuk membuat jaringan dengan orang lain dan menerima umpan balik yang bernilai tinggi pada kinerja karyawan.

Begitu terlihat jelas bahwa sebuah organisasi / perusahaan mempunyai budaya yang memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk terus berprestasi dan mau berkembang bersama. Dengan sifat bekerja sama dan membentuk jaringan sangat terlihat organisasi tidak bisa berdiri sendiri, dibutuhkan kerja sama yang baik antar setiap lini dalam organisasi, semua mempunyai peran dan tanggung jawab yang berbeda beda tetapi mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai tujuan.

Nilai nilai pribadi dan budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sebuah organisasi, dengan terus berkembangnya organisasi menuntut sebuah transformasi budaya organisasi yang membawa organisasi pada tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pemikiran yang positif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini bertujuan agar semua yang telah dikerjakan bersama merupakan motivasi bersama untuk membawa organisasi pada sebuah kemajuan yang pasti.

Dengan terus berkembangnya organisasi tidak saja menjadi tugas pimpinan saja untuk mentransformasi, tetapi masyarakat dalam organisasi yang turut berperan serta dalam melahirkan budaya organisasi yang baru.

Budaya organisasi yang membawa pada keharmonisan, kebersamaan dan nilai-nilai yang ingin di bawa bersama dalam mencapai tujuan.

Menurut Varinder Taprial, Priya Kanwar, Keberhasilan dari perusahaan-perusahaan besar saat ini karena strategi online mereka dibawa ke dalam fokus pentingnya e-bisnis. E-bisnis tidak lagi tentang hanya membeli dan menjual secara online tapi yang paling pentingnya adalah bagaimana sebuah proses yang telah dilakukannya.³¹

Berbicara mengenai budaya yang terbentuk dengan mengikuti perkembangan teknologi saat ini tidak terlepas dari peran serta antara pemimpin dengan para bawahannya. Semua menjadi kesatuan yang saling mengikat, bahwa pemimpin bertanggung jawab besar untuk mensupervisi bawahannya saat sistem dengan teknologi baru diperkenalkan. Hal ini dilakukan dengan maksud rencana dan tujuan dapat terealisasi dengan baik, maka dibutuhkan keterampilan dalam melakukan hal itu semua, ini tidak terlepas dari budaya organisasi yang mempunyai motto kebersamaan yang kuat antar pimpinan dengan bawahan dan antar lini dalam organisasi.

Perubahan harus difasilitasi oleh struktur organisasi karena dapat meningkatkan adaptasi dan fleksibilitas organisasi. Struktur organisasi sederhana akan mencapai sebuah lingkungan yang dinamis dan sederhana atau, di sisi lain dengan tangan yang kreatif, lingkungan yang dinamis dan sederhana hanya membutuhkan struktur organisasi yang sederhana saja. Terbentuknya organisasi tidak terlepas dari orang-orang yang mempunyai

³¹ Varinder, Taprial, Priya Kanwar, *The Best Social Media Tool For Businesses*, h. 12.

40

tujuan bersama dalam mencapai kesuksesan. Pentingnya transformasi dalam budaya organisasi menggambarkan bagaimana organisasi/perusahaan berusaha untuk mencapai tingkat kehidupan organisasi yang lebih baik lagi.

Budaya organisasi adalah pola nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin belum diartikulasikan tetapi membentuk cara-cara orang berperilaku yang dilakukan oleh organisasi / perusahaan.³²

Nilai merujuk pada apa yang diyakini penting tentang bagaimana orang-orang dan organisasi-organisasi berperilaku. Norma adalah aturan tak tertulis dari sebuah perilaku. Definisi ini menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan abstrak seperti nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi seluruh atau bagian dari sebuah organisasi.

Furnham dan Gunter menyimpulkan definisi dari beberapa budaya antara lain sebagai berikut³³ :

- Sulit untuk menentukan bagaimana budaya itu sendiri
- Budaya adalah multi dimensi, dengan banyak komponen yang berbeda pada tingkat yang berbeda pula
- Hal ini tidak terlalu dinamis, dan selalu berubah (menjadi relatif stabil jangka waktu yang singkat).
- Dibutuhkan waktu untuk membangun dan oleh karena itu waktu untuk mengubah budaya perusahaan.

³² Michael Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*-10th ed, h. 303.

³³ *Ibid.* h. 304.

Beberapa organisasi telah berusaha untuk mengembangkan budaya-budaya yang kuat, baik dengan berusaha menandingi atau dengan mengusahakan pendekatan unik organisasi itu sendiri. Akan tetapi hanya sedikit yang berhasil dalam mengembangkan budaya organisasinya sendiri.³⁴

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis secara konseptual bahwa:

- Budaya organisasi bukan hanya sistem makna bersama, pedoman, nilai-nilai, filosofi yang diyakini oleh seluruh anggota di dalam sebuah organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Lebih dari itu, budaya organisasi merupakan fondasi bagi organisasi yang dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan dari sebuah organisasi.

6. Transformasi Layanan Administrasi Akademik

Panduan Layanan Akademik sebuah perguruan tinggi dimaksudkan sebagai pedoman teknis pelaksanaan layanan administrasi akademik bagi civitas akademika perguruan tinggi agar diperoleh kesamaan pemahaman, sikap, dan tindakan dalam melaksanakan layanan akademik.³⁵

³⁴ Donald L. Caruth and Gail D. Handlogten, *Staffing the contemporary organization : a guide to planning* (British: Quorum Books), h. 961.

³⁵ *Buku Layanan Akademik Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia* (Jakarta: STIENI, 2011), h. 7.

Layanan akademik sangat penting dirasakan, mengingat jika dikemudian hari akan semakin besar jumlah mahasiswa dan jumlah program studi yang dikelola sebuah perguruan tinggi.

Perguruan tinggi harus mampu memberikan pelayanan akademik dengan cara :

1. Memberikan acuan kepada mahasiswa perguruan tinggi dalam memperoleh hak-hak pendidikannya dalam menjalani studi di perguruan tinggi sehingga studi yang dijalani dapat berjalan secara lancar, efektif, dan efisien.
2. Memberikan acuan kepada penyelenggara program, dosen, staf administrasi, dan tenaga penunjang pendidikan dalam memberikan fasilitas dan layanan akademik agar studi mahasiswa dapat berjalan dengan lancar dan efisien sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Menciptakan unit layanan bersama adalah salah satu cara untuk memberikan pelayanan terbaik kepada klien dan merupakan keahlian khusus dalam menggerakkan unit bisnis organisasi. Dengan Layanan yang baik dapat mencapai tercapainya efisiensi pekerjaan.³⁶

³⁶ Edward E. Lawler III and Susan Albers Mohrman, *op.cit.*, h. 42

Pembentukan layanan yang baik tentunya mempunyai dampak yang positif terhadap pekerjaan administrasi, sebab dengan pelayanan yang baik administrasi tentunya mempunyai peran besar terhadap berlangsungnya pelayanan tersebut. Keahlian khusus adalah kunci bagaimana karyawan dapat memanfaatkan sumberdaya yang ada, tidak hanya dalam bentuk fisik, keahlian dalam bidang teknologi juga harus diimbangi dalam menjalankan roda organisasi. Beberapa perguruan tinggi saat ini telah memberikan pelayanan yang sangat bagus kepada para mahasiswanya. Pelayanan dilakukan baik secara on line maupun secara manual, tujuannya adalah membantu memberikan kemudahan bagi para mahasiswa / i, dan sebagai komitmen organisasi memberikan manfaat yang bagus dan service yang memuaskan pelanggan.

Beberapa Layanan-layanan akademik bagi mahasiswa adalah:

1. Layanan Administrasi Mahasiswa Baru

a. Pendaftaran Mahasiswa Baru

b. Ujian Seleksi

- c. Pengumuman Hasil Seleksi
- d. Orientasi Program Studi
- 2. Layanan Administrasi Mahasiswa Awal Semester
 - a. Registrasi Mahasiswa Baru
 - b. Heregistrasi Mahasiswa Lama
 - c. Cuti Kuliah
 - d. Mutasi
- 3. Layanan Akademik
 - a. Matrikulasi
 - b. Kepenasihatan Akademik
 - c. Perkuliahan
 - 1) Penyusunan Jadwal Kuliah
 - 2) Perencanaan Perkuliahan
 - 3) Pelaksanaan Perkuliahan

d. Skripsi

- 1) Kuliah Kerja nyata
- 2) Proposal Dan Laporan Kuliah Kerja Nyata
- 3) Proses Penyusunan proposal skripsi dan skripsi

e. Pemantauan Studi Mahasiswa

- 1) Pemantauan Kehadiran Mahasiswa
- 2) Pemantauan Pembimbingan skripsi
- 3) Pemantauan Masa Studi Mahasiswa

f. Ujian-Ujian

- 1) Ujian Mata Kuliah
- 2) Ujian Komprehensif (S1)
- 3) Pra Ujian Skripsi
- 4) Ujian Skripsi

Banyak dari kita berpikir seorang administrator adalah seorang pekerja yang banyak menghabiskan kertas dengan outputnya dalam memberikan perintah atas apa yang telah dikerjakan, sangat

dibutuhkan sedikit inisiatif dan beberapa keterampilan dalam pekerjaannya. Namun di beberapa kamus yang ada mendefinisikan administrator sebagai seseorang yang mengelola, misalnya, urusan bisnis atau publik, atau seseorang sebagai sumber daya organisasi yang mampu melakukan kegiatan bisnis.³⁷

Sebagai hasil dari pandangan stereotip tugas administrasi, administrator secara luas sedikit banyak telah mendapat sedikit pengakuan terhadap kontribusi pekerjaannya terhadap apa yang telah dikerjakan. Banyaknya administrator jarang ditawarkan pelatihan atau training, dimana sedikit sekali dalam mencapai peluang karir yang bagus namun, mereka memiliki pengaruh langsung pada citra organisasi. Mereka mengerjakan pekerjaan di semua tingkatan dan di semua bidang organisasi. Mereka mengeluarkan berbagai keterampilan yang sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi. Administrator harus mengelola berbagai sumber daya. Dia tidak bisa menyelesaikan tugas ini tanpa kerjasama dengan pihak lain.³⁸

Beberapa bagian yang menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan dari pekerjaan administrasi:

- Bagian Sumberdaya Manusia (SDM) : ini adalah bagian yang paling sulit untuk dikelola. Setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda, sikap, kemampuan dan kepribadian. Ini tidak konstan dan dapat berubah dari hari ke hari, jam ke jam. Seorang administrator yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahannya dalam melakukan pekerjaannya.
- Waktu: ini adalah bagian yang paling demokratis. Setiap sumber daya manusia memiliki 60 detik dalam satu menit, 60 menit dalam satu jam

³⁷ Manmohan Joshi, *Administration Skills*, h. 8.

³⁸ *Ibid*, h.9.

adalah bagaimana saat ini dapat digunakan dalam menentukan efektivitas administrasi.

- **Space:** Ini adalah tempat kerja yang sangat penting, karena posisi tempat yang tidak bagus membuat tempat kerja kurang nyaman. Namun, banyak yang bisa dibuat dari ruang yang tersedia untuk meningkatkan lingkungan kerja yang efektif dan dinamis.
- **Keuangan:** Semua administrator akan terlibat dengan anggaran dan pengeluaran untuk beberapa saat dalam proses berjalannya organisasi.
- **Peralatan:** Ini termasuk meja, telepon, mesin fotokopi, komputer dll. Seorang administrator harus memastikan bahwa / timnya nya memiliki peralatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan kinerja mereka.
- **Informasi:** Perlu dipastikan bahwa semua informasi yang diterima diberikan prioritas yang tepat dan digunakan kepada orang yang tepat dalam membantu kinerja tim. Pemanfaatannya akan membantu tim dan individu dalam tim, sehingga pengelolaan sumberdaya manusia secara efektif dapat berjalan dengan baik.

Jika departemen sumberdaya manusia merupakan hal yang paling penting dalam proses transaksional, maka hal yang paling berperan serta atau terlibat dalam kegiatan tersebut adalah bagian administrasi.³⁹

Pentingnya administrasi dalam sebuah organisasi adalah sebagai sebuah tantangan baru dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat berubah, dibutuhkan sumberdaya manusia yang mempunyai keahlian dan kemampuan dalam menghadapi persaingan tersebut.⁴⁰

Pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat, globalisasi ekonomi, perdagangan bebas asia menuntut sebuah organisasi bergerak cepat dalam menghadapi tantangan tersebut. Dengan administrasi yang sangat bagus membawa organisasi pada keberhasilan dalam mentransformasikan dirinya, kepercayaan rekan bisnis, kerjasama team dan peran dari setiap lini dalam organisasi sangat tepat jika terus mendorong baiknya transformasi administrasi organisasi perguruan tinggi.

Administrasi dalam pendidikan sangat penting, semua data yang mencakup pendataan jumlah mahasiswa, kurikulum, data dosen, alamat kampus, kegiatan mahasiswa hingga pengadministrasian pendaftaran mahasiswa baru dan pindahan serta mahasiswa yang telah tamat di

³⁹ Susan Quinn, *From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR*, h. 7.

⁴⁰ *Ibid.*, h. 401.

perguruan tinggi. Hal itu harus tercatat dengan baik, sebab tanpa pencatatan dan administrasi yang buruk berdampak pada sisi bagian dari departemen yang lain dari perguruan tinggi tersebut. Sebagai contoh, jika pengadministrasian mahasiswa baru tidak tercatat dengan benar maka akan berdampak pada tidak benarnya pelaporan keuangan, sebab antara jumlah yang masuk dalam catatan administrasi tidak sama dengan jumlah catatan dalam bentuk fisik, selanjutnya jika pencatatan administrasi tidak tercatat dengan benar maka akan berdampak buruk pada departemen marketing, karena disebabkan ketidakbenaran pencatatan tersebut departemen marketing sulit untuk melakukan strategi jangka pendek dan jangka panjang dalam mempromosikan perguruan tinggi tersebut. Hal ini disebabkan juga karena tidak tercatatnya antara realiasi yang diinginkan dengan target yang telah tercapai di bagian marketing tersebut.

Organisasi modern telah tumbuh dan berkembang begitu cepat, hal tersebut disebabkan karena adanya perubahan lingkungan dalam organisasi. Oleh karena itu pembagian kerja harus jelas dilakukan berdasarkan pada bagaimana kepentingan dan kebutuhan organisasi tersebut.⁴¹

Berdasarkan uraian diatas dapat disintetiskan secara konseptual bahwa layanan administrasi perguruan tinggi adalah :

⁴¹ Manmohan Joshi, *Human Resource Management*, h.11.

- Layanan administrasi tidak terlepas dari pengadministrasian, karena adanya layanan akademik tercipta karena adanya administrasi
- Administrasi merupakan hal yang sangat penting dalam tata aturan dalam perguruan tinggi, didalamnya mengatur bagaimana proses awal mahasiswa baru masuk hingga mahasiswa menamatkan studinya di perguruan tinggi.
- Layanan administrasi adalah bagian dari sebuah pengadministrasian secara struktural dan terorganisir, didalamnya mengatur bagaimana tata cara aturan dalam sebuah badan / organisasi
- Di samping itu, layanan administrasi juga membantu Dosen dalam mengadaptasi proses perkuliahan agar lebih sesuai dengan karakteristik mahasiswa/i. Sehingga pengadministrasian jadwal perkuliahan dapat berjalan dengan baik dan benar.
- Layanan bimbingan administrasi adalah kunci bagaimana mengatasi permasalahan yang sering terjadi di badan / organisasi sebuah perusahaan atau perguruan tinggi. Pengadministrasian yang baik yang sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi membawa pada transformasi yang baik bagi organisasi sehingga ada keterpaduan departemen administrasi dengan departemen lainnya yang saling bekerjasama.

B Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan penelitian yang dilaporkan oleh Ali Hanafiah⁴², dapat disimpulkan bahwa:

1. Transparansi telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan perguruan tinggi, maka pengelolaan perguruan tinggi harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.
2. Akuntabilitas telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan perguruan tinggi, maka pengelola perguruan tinggi harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.
3. Responsiveness telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan perguruan tinggi, maka pengelola perguruan tinggi harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang lain dilaporkan oleh Siti Ruchanah⁴³, dapat disimpulkan bahwa:

⁴² Ali hanafiah, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (IAIN Sunan Ampel : Disertasi ,2010), hh. 26 -30 .

1. Sebuah sistem sosial dalam sebuah organisasi formal memiliki kesamaan visi yaitu untuk memajukan organisasi. Secara sistemik akhirnya terbentuk jaringan kerjasama (networking) yang saling kait mengait untuk sampai kepada tujuan organisasi tersebut di bawah kepemimpinan seorang pemimpin. Sedangkan secara eksternal orang-orang yang berada diluar organisasi secara sukarela memiliki kepedulian yang cukup tinggi terhadap keberlangsungan organisasi. Andil dan kontribusi masyarakat luar sesungguhnya tidak terlepas dari peran sosial pemimpinnya didalam masyarakat, sehingga ada garis sambung sirkular yang bersifat simbiosis antara masyarakat dengan organisasi
2. Kepemimpinan pendidikan di MIN Malang I dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional yang bercorak konstruktivistik, yaitu sebuah pola kepemimpinan di mana kepala madrasah dapat mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya dengan melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan melalui konstruksi pengalaman secara berkelanjutan. Ciri utama dari pola kepemimpinan ini adalah idealized influence, inspirational motivation,

⁴³ Siti Ruchanah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam" (IAIN Sunan Ampel Surabaya : Disertasi, 2010), hh. 14-16

intellectual stimulation, dan individual consideration. Sedangkan pola kepemimpinan pendidikan di MIN Malang I adalah sebagai berikut:

- a. pola kepemimpinan demokratis teologis konstruktivistik. pola ini dicirikan sebagai facilitative leadership. yang menitikberatkan pada collaboration dan empowerment dengan didasarkan pada nilai dan semangat ibadah lillahi ta'ala
- b. kepemimpinan konstruktivistik dengan pola uswah hasanah. Konsep keteladanan (al-uswah al- hasanah) ini berdasar pada konsep prophetic-leader yang dicontohkan Nabi Muhammad saw, sehingga kepribadiannya menjadi panutan (attractiveness) dan figur bagi komunikasi madrasah
- c. kepemimpinan konstruktivistik model humanis teologis. Gaya ini memposisikan pemimpin sebagai sosok yang ramah dan egaliter diilhami oleh nilai agama serta penalaran yang kritis sehingga menjadi humanis dan egaliter serta konstruktif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratu dapat disimpulkan bahwa⁴⁴ : PNS melalui program ke-Diklat-an tidak dilandaskan pada kebutuhan, baik kebutuhan individual maupun organisasional. Dalam hal ini, LAN (Lembaga Administrasi Negara) menetapkan diklat sebagai suatu

⁴⁴ Ratu Megalia, Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur : Studi Tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumberdaya Manusia pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Indonesia(Bandung: Disertasi, Program Pendidikan Administrasi pada Universitas Pendidikan Indonesia, 2011), hh. 1-6.

proses "transformasi" kualitas sumber daya manusia sebagai aparatur negara yang menyentuh 4 dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah. Beberapa hasil penelitian memperlihatkan bahwa mutu penyelenggaraan Diklat sangat ditentukan oleh enam komponen penting, yaitu: (1) Ketepatan struktur kurikulum dan isi; (2) Kesiapan peserta Diklat; (3) Kemampuan widyaiswara / pengajar; (4) Kemampuan penyelenggara; (5) Kelengkapan sarana dan prasarana Diklat; serta (6) Kesesuaian standar pembiayaan diklat.

Berdasarkan uraian di atas, dan mengacu pada uraian latar belakang masalah pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri, diidentifikasi sejumlah masalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya pelaksanaan aspek kelembagaan yang dimaksudkan untuk mewujudkan kelembagaan agar tepat ukuran dilihat dari fokus TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi), besaran organisasi (size), komposisi departementalisasi/bagian/bidang/dalam satuan kerja, volume beban tugas, keseimbangan jabatan struktural dan jabatan fungsional serta hirarki kelembagaan.
2. Belum optimalnya pelaksanaan aspek sistem dan prosedur yang dimaksudkan untuk menstandarkan sistem dan prosedur jika dilihat dari efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (value for money) di lingkungan Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri.

3. Belum adanya spesifikasi dan kualifikasi khusus aspek sumber daya ke-Diklat-an yang dimaksudkan untuk menstandarkan kebutuhan minimal sumber daya ke-Diklat-an dilihat dari manusia, pembiayaan, bahan pembelajaran, peralatan, metode, media, lingkungan, dan pangsa pasar/target group. berkenaan dengan kecerdasan naturalis, yaitu terdapat pengaruh interaksi antara metode pembelajaran dan kecerdasan naturalis terhadap pengetahuan siswa tentang konsep ekosistem.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ari susanti, dapat disimpulkan bahwa⁴⁵: Saat ini penerapan TQM (Total Quality Manajemene) di PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY masih memiliki sedikit kendala, antara lain masih adanya karyawan yang belum memahami apa yang dimaksud dengan TQM dan karyawan yang merasakan TQM hanya sebagai beban tambahan bagi mereka. Kondisi ini sangat disayangkan karena sejumlah literatur menyatakan bahwa kesuksesan implementasi penerapan TQM membawa dampak yang baik bagi peningkatan kualitas dan peningkatan komitmen dari para karyawan yang pada akhirnya dapat memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Disisi lain, salah satu faktor penting untuk keberhasilan penerapan TQM adalah kepemimpinan. Dengan demikian, berdasarkan kondisi saat ini yang dihadapi oleh PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY dan literatur yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional, pelaksanaan TQM, komitmen organisasi, dan kinerjakaryawan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (i) dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap TQM dan komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV Jateng dan DIY; (ii) dampak dari pelaksanaan TQM terhadap komitmen dari karyawan PT Telkom Divre IV

⁴⁵ Aries Susanty dan Siti Aisyah, "Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap TQM (Total Quality Manajemen), Komitmen, Organisasi dan Kinerja Karyawan", Jurnal Teknik Industri, Vol.6 (1), Januari 2011, hh.1-6 .

Jateng dan DIY; serta (iii) dampak dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prokesch dan how, dapat disimpulkan bahwa⁴⁶. Bagaimana ketidakmampuan dalam mengelola suatu perubahan akan berdampak pada ketidakmampuan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi secara baik. Ketidakmampuan seorang pemimpin akan berdampak pada bagaimana manajemen melihat kinerjanya selama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam organisasi tentunya akan ada sanksi yang berpengaruh sangat penting terhadap karisma pemimpin tersebut. Kinerja dan komitmen dalam bekerja harus berjalan beriringan hal ini untuk melihat sampai sejauhmana menciptakan suatu kondisi organisasi perusahaan yang kondusif. Ketika organisasi dilaksanakan dan dikelola dengan baik, perubahan dapat membuktikan kemampuan organisasi untuk pengembangan yang signifikan dan pertumbuhan pada tingkat individu maupun organisasi. Transformasi organisasi memang mengandung unsur resiko yang tinggi, bukti menunjukkan bahwa hanya 30 persen dari organisasi yang berinisiatif melakukan perubahan terbukti berhasil. Tentunya dengan segala rintangan yang sangat sulit, berdampak positif pada organisasi dalam memperbaiki organisasinya secara lebih sehat. Sangat penting bahwa dengan adanya

⁴⁶ Prokesch, S. and How, G.E. (2009), "How GE teaches teams to lead change", Harvard Business Review, Vol. 87 No. 1, Spring 2009, pp. 99-106, ISSN 0017-8012.

transformasi organisasi, perusahaan mendapatkan sesuatu yang sangat berharga dalam kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh DR. Ted Q. Sun, dapat disimpulkan bahwa⁴⁷: Jumlah yang signifikan dari teori dan model yang ada untuk manajemen perubahan dari berbagai penulis konteks mendasar yang membatasi pikiran adalah keterbatasan dari manajemen perubahan. Dengan membangun model perubahan organisasi pada prinsip-prinsip manajemen dalam ekonomi pengetahuan merupakan tantangan pada tingkat dasar. Prinsip-prinsip manajemen tumbuh dari revolusi industri dengan konsep seperti prinsip-prinsip manajemen ilmiah, selama periode ini, kurangnya teori manajemen organisasi melaju pada teori model prinsip-prinsip manajemen militer. Untuk revolusi industri, tenaga kerja adalah sumber daya utama. Sementara prinsip mekanistik yang efektif untuk sumber daya tenaga kerja, itu tidak memenuhi kebutuhan ekonomi pengetahuan. Misalnya, transformasi manajemen membuat asumsi bahwa pimpinan dapat menentukan perilaku yang berkaitan dengan transformasi manajemen. Dengan pendekatan yang sederhana ini, mereka yang terlibat dalam perilaku ini akan menerima konsekuensi yang positif. Asumsi tersebut jatuh pada premis behaviorisme; mengasumsikan bahwa orang hanya akan mengikuti

⁴⁷ Dr. Ted Q. Sun, "From Change Management to Change Leadership: A strategic perspective of inspiration" International Academy of Management and Business 2009 Fall conference

saat-saat tertentu dari perilaku berdasarkan konsekuensi yang dirasakan. Perspektif ini tidak mengakui aspek kognitif manusia. Sebelum individu mengubah perilaku organisasi, teori keselarasan panggilan untuk penyesuaian nilai dan keyakinan untuk perilaku organisasi itu sendiri. Pengetahuan sumberdaya manusia lebih kompleks daripada buruh selama revolusi industri. Prinsip mekanistik dan pendekatan behavioris dari manajemen lebih rumit dan meningkatkan stres di tempat kerja, terutama selama transformasi organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eka Ananta Sidharta, dapat disimpulkan bahwa⁴⁸: Budaya organisasi dalam konsep perubahan organisasi dikatakan bekerja sebagai mekanisme regulasi, mempersatukan individu ke dalam struktur sosial dan digunakan oleh pimpinan untuk mendukung perubahan strategis. Ini sangat sesuai dengan konsep perubahan kepemilikan dipembahasan awal dimana, perubahan kepemilikan akan diiringi dengan perubahan pimpinan (CEO) dalam organisasi. Hal tersebut mempresentasikan bagaimana suatu kerja harus diselesaikan, merefleksikan kepercayaan anggota organisasi tentang perilaku-perilaku dan prosedur-prosedur yang sesuai dengan budaya organisasi. Budaya perusahaan sebagai komponen pengendalian manajemen terdiri dari

⁴⁸ Eka Ananta Sidharta, "Apakah Perubahan Budaya Organisasi Berdampak Kepada Perubahan Management Control System?", *Jurnal Akuntansi Aktual*, Vol. 2, No.1, 2013, hh. 34-45.

kepercayaan dan perilaku karyawan dan konsumen seperti yang digambarkan melalui kebijakan organisasi atau praktek manajemen puncak, nilai dan norma dominan seperti kualitas produk, pola perilaku dan bahasa serta faktor iklim seperti interaksi antara manajer dan bawahan dan lain sebagainya. Di kerangka yang diberikan, hubungan antara core management package dan budaya perusahaan merupakan hubungan dua arah karena satu dengan yang lainnya berhubungan, mereka memiliki dampak dalam bagaimana nilai-nilai dikembangkan secara tepat. Hal ini berarti budaya perusahaan dipandang sebagai sesuatu yang dapat diatur, walaupun budaya perusahaan dipandang dapat diciptakan melalui tahap-tahap di organisasi.

Budaya perusahaan dipercaya memiliki pengaruh penting dalam sistem pengendalian manajemen organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Core management control dalam organisasi seharusnya sesuai dengan budaya organisasi (Flamholtz, 1983). Sehingga dapat disimpulkan, bahwa dari keempat lingkungan organisasi yang ada yaitu: struktur organisasi dan strategi, corecontrol package, system informasi manajemen dan budaya organisasi, faktor budaya organisasi adalah faktor yang paling penting dalam lingkungan organisasi karena faktor tersebut mempengaruhi ketiga faktor yang lainnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Roy Alam, dapat disimpulkan bahwa⁴⁹: Sebuah perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif harus menjalankan setiap pilihan strategi yang berimplikasi secara luas terhadap praktek-praktek sumberdaya manusia. Agar implementasi antara ketrampilan dengan praktek-praktek sumberdaya manusia menjadi suatu kenyataan, maka diperlukan praktek-praktek sumberdaya manusia yang meliputi perencanaan personalia, penempatan staf, penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Menurut Ulrich (1998), proses tersebut akan terlaksana apabila dilakukan:

- Para eksekutif sumberdaya manusia menjadi partner manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi,
- Menjadi ahli dan menciptakan administrasi yang efisien,
- Dapat menjadi pelopor bagi pekerja,
- Sebagai agen perubahan

Pemilihan strategi bisnis yang kompetitif suatu perusahaan harus dihubungkan dengan sumberdaya manusia, yang mana merupakan suatu proses yang multidimensional dengan efek multipel, hal ini disebabkan peran sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah memberi pengaruh jalannya perputaran dunia bisnis, menambah perkembangan perusahaan di masa depan serta mendukung arah tercapainya tujuan organisasi. Hal ini

⁴⁹ Roy Alan Wattimena, "Transformasi Dan Reposisi Praktek Sumberdaya Manusia Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif", Jurnal Ekonomi Cita Ekonomika, Vol.7, No 1, 2013, h.7.

disebabkan peran sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah memberi pengaruh jalannya perputaran dunia bisnis, menambah perkembangan perusahaan di masa depan serta mendukung arah tercapainya organisasi. Dalam proses integrasi antara sumberdaya manusia dengan strategi kompetitif, maka para karyawan dapat memperlihatkan beragam sifat yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menyimak penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa suatu organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan kegiatan transformation dan repositioning peran sumberdaya manusia dengan cara pengembangan sumberdaya manusia melalui proses investasi dan reinvestasi sumberdaya manusia baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi sumberdaya manusia.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sutaiya Ishak, dapat disimpulkan bahwa⁵⁰: Kepemimpinan etika (ethical leadership) wujud pada diri Nabi Muhammad SAW. Berbeda dengan model barat, kepemimpinan etika nabi Muhammad merangkumi tiga faktor utama yaitu manusia moral (moral person), pengurus moral (moral manager) dan hamba yang taat (moral vicegerent). Elemen moral vicegerent dapat memastikan bahwa elemen moral person dan moral manager dapat direalisasikan secara konsisten. Ini karena melalui elemen kehambaan (moral vicegerent) justifikasi penaakula

⁵⁰ Sutaiya Ishak, "Model Kepemimpinan Sirah Nabi Muhammad SAW", Jurnal Hadhari Univertisiti Kebangsaan Malaysia, Vol 3, No.2, 2011, hh. 23-44.

moral yang melalui batas tiga tahap perkembangan kognitif moral dapat diwujudkan di kalangan pemimpin. Model perkembangan kognitif moral Kohlberg adalah terhadap kepada tahap prakonvensional, konvensional dan pasca-konvensional. Namun begitu, melalui model kepemimpinan etika Rasulullah, hubungan manusia dan Pencipta dapat diwujudkan. Hubungan tersebut kemudiannya dapat mengawal manusia dalam melaksanakan peranan sebagai individu bermoral (moral person) dan pengurus moral (moral manager) dengan lebih sempurna. Sehubungan itu, model kepemimpinan etika Rasulullah adalah lebih pragmatik berbanding model Trevino yang hanya berteraskan dua sendi iaitu manusia bermoral (moral person) dan pengurus moral (moral manager). Ini kerana dalam model kepemimpinan etika Trevino, dorongan untuk mempamerkan diri sebagai manusia bermoral (moral person) dan mengajak pengikut ke arah mempraktikkan moral (moral manager) kekal sebagai pilihan sukarela yang tidak mempunyai sebarang elemen penguatkuasaan yang tegas (reinforcement). Justru, model kepemimpinan etika berlandaskan Nabi Muhammad SAW merupakan satu model yang menepati prinsip Islam sejajar dengan konsep Islamisasi Ilmu Sains Sosial (Islamization of Social Science) serta menawarkan kerangka model yang berasaskan tokoh diri pemimpin yang khusus.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Ghani Abdullah, dapat disimpulkan bahwa⁵¹: Keputusan kajian ini juga turut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasi oleh pimpinan berupaya meningkatkan prestasi guru (perlakuan warga organisasi) dan sikap guru (komitmen guru). Terdapat juga beberapa ciri penggantian kepemimpinan yang berfungsi sebagai independensi terhadap sikap dan prestasi guru apabila didapati wujud kesan individu yang signifikan dengan variabel kriteria kajian ini. Hal ini merupakan pertanda bahwa kepada pemeriksaan lain agar kajian kepemimpinan seharusnya dilakukan dengan lebih berhati-hati supaya kesan kepemimpinan tidak dianggap "berat sebelah". Hal ini karena banyaknya penelitian ilmiah mengenai kepemimpinan yang tidak memasukkan bersama variable dari kedua-duanya, variabel penggantian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan akan memungkinkan pandangan yang berat sebelah terhadap kesan gaya kepemimpinan serta menyempitkan lagi konsep kepemimpinan yang sebenarnya. Dengan alasan lain, penelitian ini telah membuka satu kerangka kunci kepada peneliti dimana peneliti menafsirkan bahwa pendidikan melalui perspektif yang lebih luas dengan memberi perhatian yang adil terhadap penggantian kepemimpinan yang terdapat didalam organisasi dan bukannya menonjolkan situasi ketua sebagai pemimpin yang mutlak, mempunyai

⁵¹ Abdul Ghani Abdullah, "Kepemimpinan Transformasi Pengetua Dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan", Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Vol.1, No.20, 2005, hh. 53-68.

pengaruh secara langsung serta guru dan pelajar pula sentiasa menjadi pengikut yang setia. Penelitian ini juga turut membuktikan bahawa penggantian kepimpinan sebenarnya meletakkan kepimpinan transformasi ketua ke dalam perspektif yang betul apabila memberi fokus pencapaian kepimpinan ketua atas guru dalam bentuk yang lebih realistik. Melayani penggantian kepimpinan sebagai variabel yang mempunyai bentuk moderator yang berbeda dalam kajian ini telah memberi satu kerangka kepada kajian moderator kepimpinan. Harus dikaji bahwa walaupun gaya kepimpinan sering dilihat sebagai variabel bebas tetapi juga perlu dikaji sebagai pengukuran kriteria. Sebaliknya, kesan gaya kepimpinan ke atas bergantung pada pengaruh moderator seperti enhancer dan neutralizer daripada variabel penggantian kepimpinan. Kepimpinan Transformasi ketuandan penggantian kepimpinan sebagai rumusan, sehingga dapat diambil keputusan atas kajian ini dengan tidak menafikan sumbangan dari kepimpinan transformasi ketua terhadap sikap dan prestasi guru tetapi menjelaskan cara ketua selaku pemimpin transformasi boleh menggunakan moderator (faktor penggantian kepimpinan) untuk mengukuh atau menyederhanakan kepimpinan beliau dalam usaha untuk meningkatkan sikap dan prestasi guru.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lutfia Dipang, dapat disimpulkan bahwa⁵²: Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Untuk dapat bersaing dengan industri sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat dan loyal. Salah satu yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide

⁵² Lutfia Dipang, "Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT.Hasjrat Abadi Manado", Jurnal Emba Universitas Sam Ratulangi, Vol.1, No.3, 2013, hh.1080-1088.

pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan transformasi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia yang pada prinsipnya menuju pada perbaikan dan perubahan pada struktur organisasi dan manajemen. Sebagai penelitian kualitatif dengan studi kasus dimana penelitian ini berfokus transformasi organisasi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia.

Secara operasional penelitian ini berfokus pada transformasi strategi organisasi, Transformasi kepemimpinan, strategi Sumberdaya manusia, transformasi struktur organisasi, transformasi struktur organisasi, transformasi budaya organisasi, dan transformasi akademik. Subfokus dari penelitian ini bertujuan untuk:

1. Strategi Organisasi;
Mengetahui strategi umum yang berkenaan dengan pengembangan dosen sesuai dengan rencana kebutuhan yang jelas; pengembangar sikap dan kemampuan profesional; dan pengembangan kerja sam dunia pendidikan dengan perusahaan
2. Transformasi Kepemimpinan

Mengetahui perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra.

3. Transformasi Sumberdaya Manusia (SDM)

Mengetahui Sumberdaya manusia dan Strategi organisasi, artinya bahwa SDM tanggap terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga dibutuhkan pembentukan tim kerja yang setia dan trampil dalam menyusun strategi organisasi.

4. Transformasi Struktur Organisasi

Mengetahui struktur organisasi ekonomi global, posisi, jabatan, dan kewenangan, bukan lagi menjadi alat yang memadai bagi pimpinan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan. Sebagai penggantinya adalah "gagasan-gagasan yang baik.

5. Transformasi Budaya Organisasi

Mengetahui budaya organisasional yang merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

6. Transformasi Akademik

Untuk mengetahui pelayanan prima yang merupakan tekad sebuah perguruan tinggi. Selain diwujudkan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pelayanan prima juga senantiasa diwujudkan melalui penyediaan layanan akademik dan administratif yang berkualitas, cepat, dan selalu sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan stakeholders. Muara dari pelayanan prima ini adalah kepuasan stakeholders yang meliputi mahasiswa, dosen, karyawan, pengguna lulusan, serta pengguna hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.

Secara khusus penelitian ini berfokus pada :

1. Bagaimanakah seharusnya transformasi organisasi dilakukan ?
2. Bagaimanakah seharusnya transformasi kepemimpinan dilakukan ?
3. Bagaimanakah seharusnya transformasi sumberdaya manusia dilakukan ?
4. Bagaimanakah seharusnya transformasi struktur organisasi dilakukan?
5. Bagaimanakah seharusnya Transformasi budaya organisasi dilakukan ?
6. Bagaimanakah seharusnya transformasi akademik dilakukan ?

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Menurut Denzin dan Lincoln, para peneliti kualitatif akan memperhatikan pada permasalahan proses dan makna yang tidak dapat secara total atau seluruh diukur (jika memang dapat) dan ada kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Para peneliti kualitatif menekankan sifat makna yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang studi dan tekunan situasi yang menentukan penyelidikan. Dengan para peneliti kualitatif lebih memperhatikan sifat penyelidikan yang kontekstual.²

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia (STIENI - Jakarta) dimulai pada bulan Desember 2014 dengan berdiskusi topik dan tema penelitian, selanjutnya dari topik yang telah disepakati oleh peneliti dan promotor, peneliti melakukan observasi awal

Tabel.3.1 Tabel Waktu Penelitian

| No. | Kegiatan | Bulan / Tahun | | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------------------|---------------|---------|----------|-------|-------|-----|------|------|---------|-----------|---------|----------|
| | | Desember | Januari | Februari | Maret | April | Mei | Juni | Juli | Agustus | September | Oktober | November |
| 1 | Persiapan | | | | | | | | | | | | |
| | a. Menentukan Topik | | | | | | | | | | | | |
| | b. Observasi Awal | | | | | | | | | | | | |
| | c. Menyusun Proposal | | | | | | | | | | | | |
| | d. Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | |
| | e. Revisi Proposal | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Penelitian dan Pengambilan Data | | | | | | | | | | | | |
| | a. Mengumpulkan data penelitian | | | | | | | | | | | | |
| | b. Mengolah data penelitian | | | | | | | | | | | | |
| | c. Memverifikasi data penelitian | | | | | | | | | | | | |
| | d. Mengarsipkan data penelitian | | | | | | | | | | | | |
| | e. Menulis laporan penelitian | | | | | | | | | | | | |

² Norman K. Denzin & Yvonna S, "Handbook of Qualitative Research" (USA : California, 2000), 1.5

C. Latar Penelitian

Latar penelitian pada penelitian kualitatif yaitu sumberdaya manusia yang berada pada lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta. Informan adalah orang-orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi, kondisi latar, dan data penelitian. Informan yang di jadikan penelitian pada perguruan tinggi dibedakan menjadi dua, yaitu informan yang berfungsi sebagai pembuka jalan dan informan yang berperan sebagai pemberi informasi.

Informan sebagai pembuka jalan berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara peneliti dengan situasi penelitian. Informan pembuka jalan dipilih orang-orang yang memiliki pengaruh besar dalam suatu latar penelitian, misalnya pimpinan-pimpinan formal , pimpinan-pimpinan informal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta .Informan pemberi data lapangan berfungsi utama pemberi data penelitian. Informan yang dipilih adalah orang-orang yang benar-benar mempunyai informasi yang relevan dengan penelitian ini.

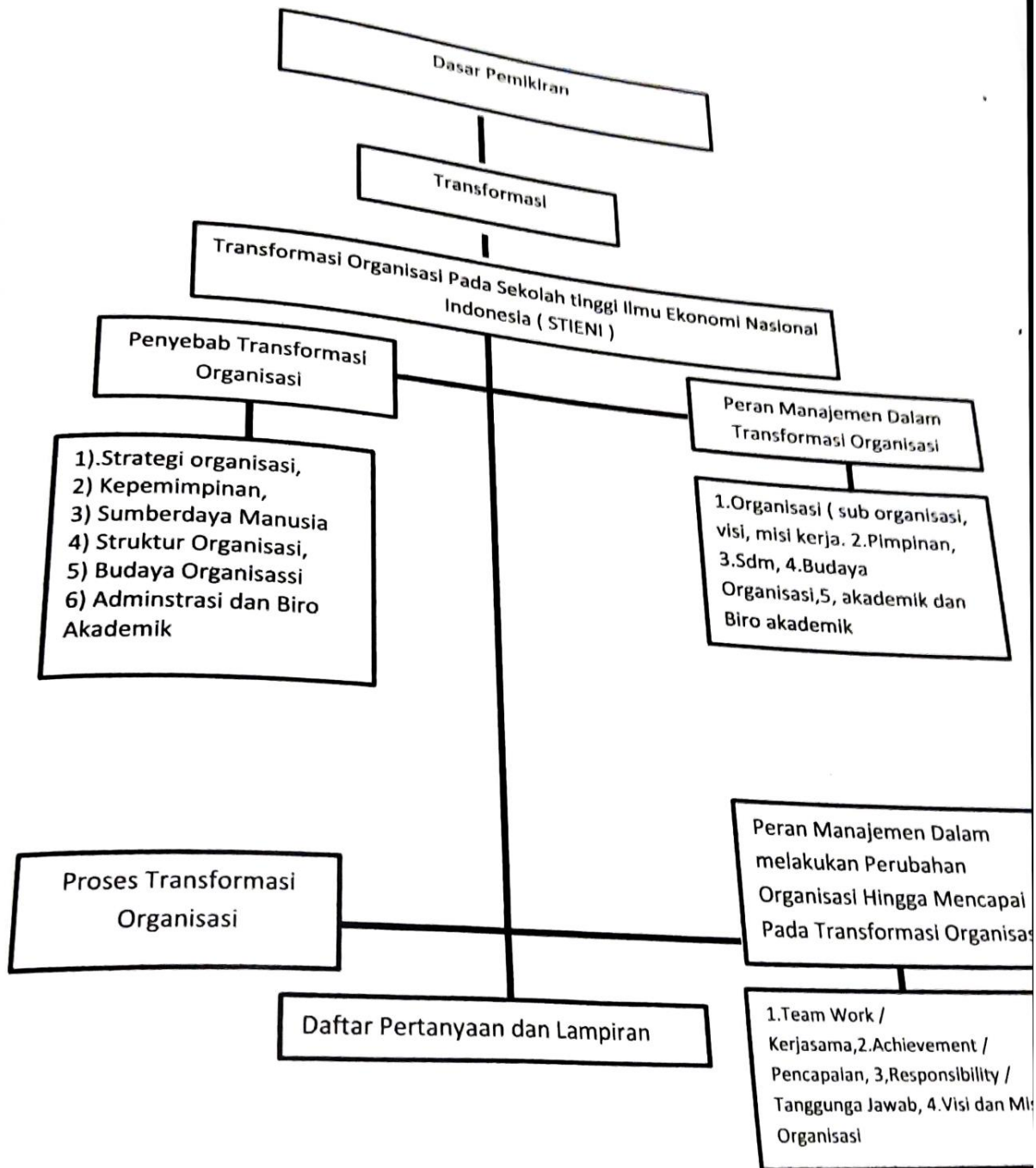
Dalam memilih informan dengan tepat, beberapa cara yang dilakukan dengan mengelompokkan kedalam nonprobability sampling,dimana bagian dari nonprobability sampling terdiri dari : 1) accidental, dimana untuk memperoleh informan, peneliti dalam waktu tertentu dengan cara aki

memilih dan menjadikan pihak manajemen sebagai informan 2) Purposive yakni atas dasar rasional tertentu peneliti memilih responden untuk dijadikan informan dalam pengambilan data, quota pemilihan informan atas dasar jumlah tertentu dan jumlah itu ditentukan sebelum penelitian, 3) snow ball dimana pemilihan informan yang dimulai dari jumlah kecil, kemudian atas dasar rekomendasinya menjadi semakin membesar.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

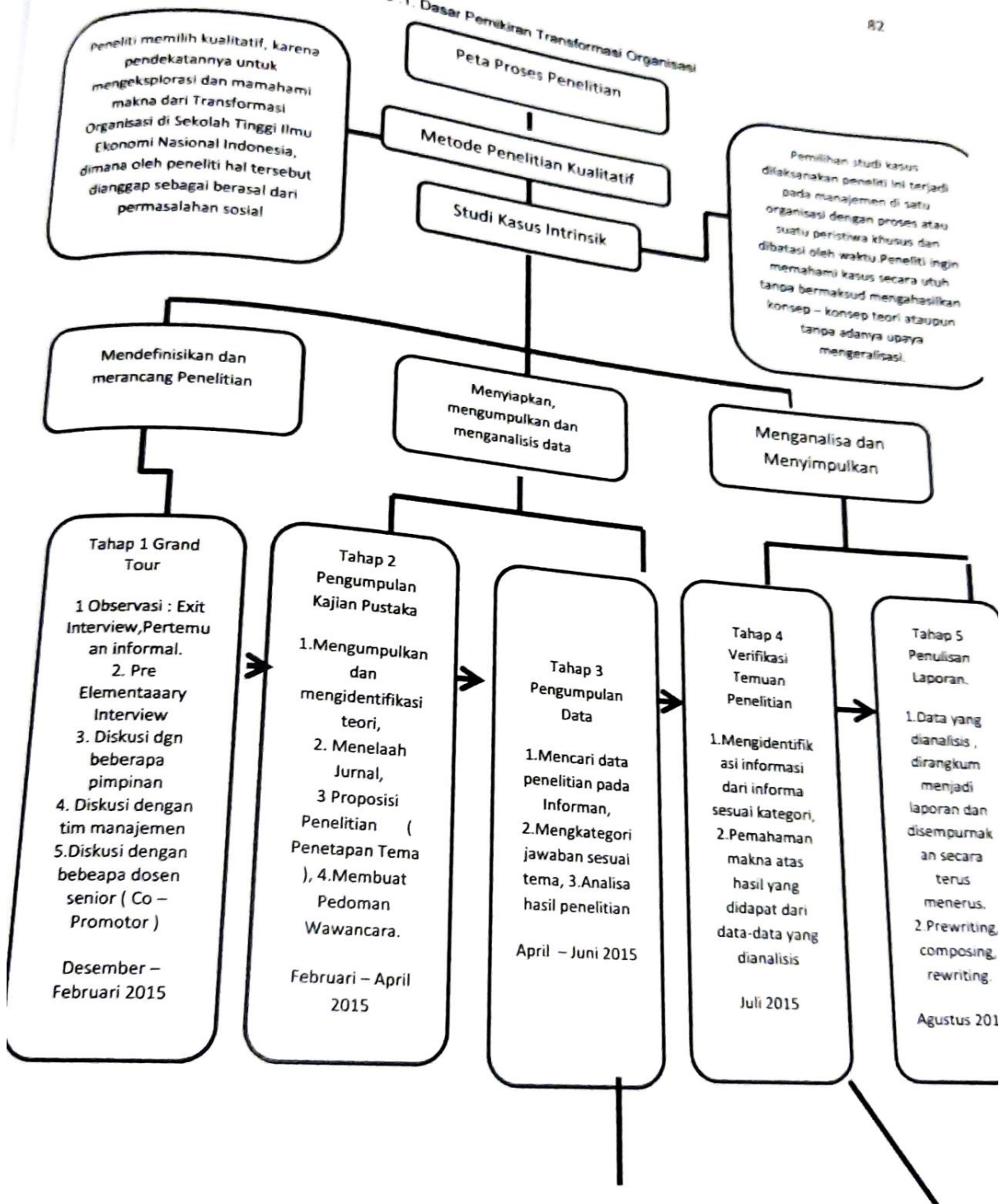
Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan study kasus,

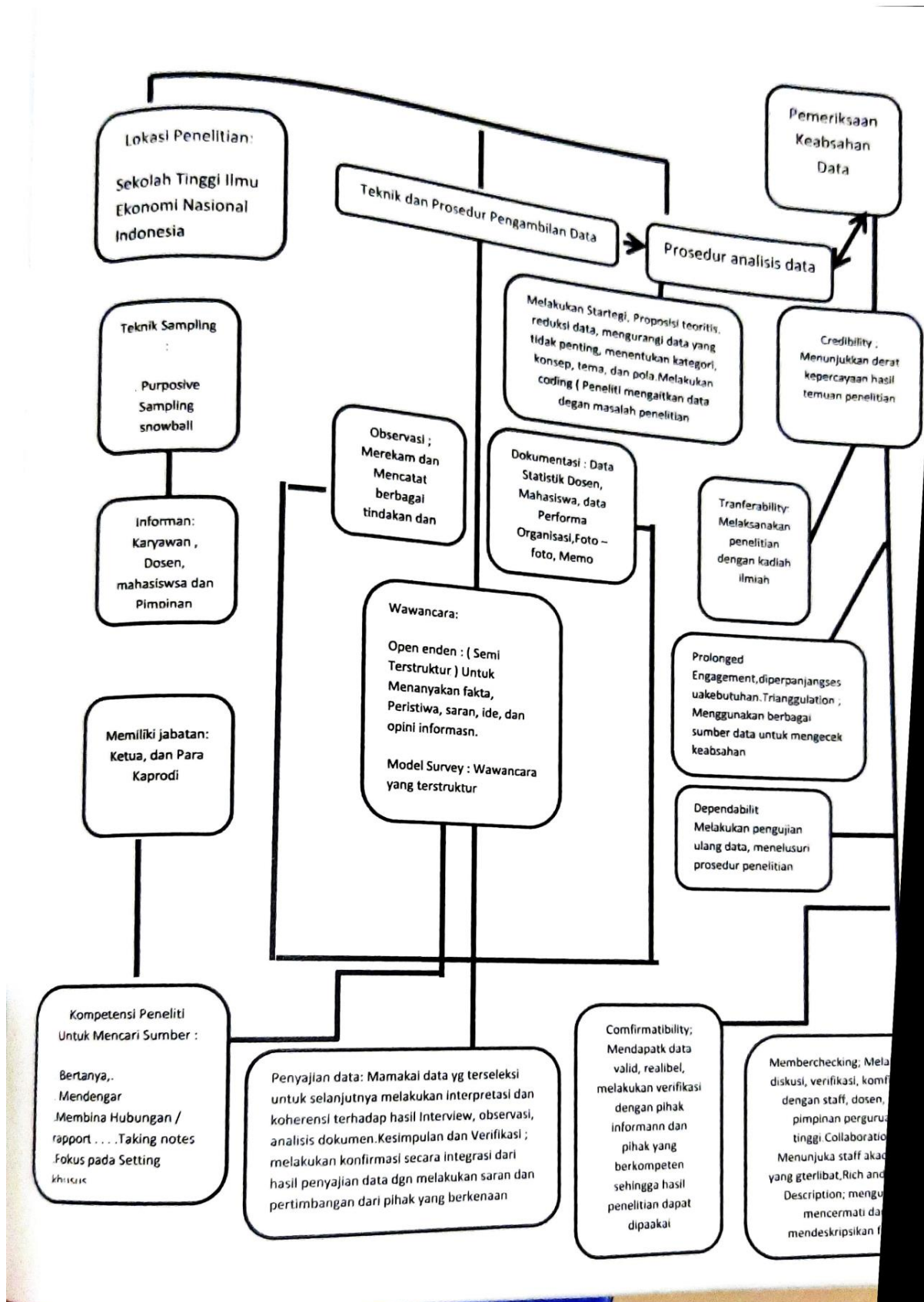
Menurut Greetz yang dikutip oleh Denzin dan Linch menyatakan bahwa di lapangan, seorang peneliti harus menghadapi fakta yang sangat sulit, dalam bentuknya yang mentah ini, fakta sama sekali tidak ilmiah; semua fakta benar-benar sulit diperoleh, dan hanya dapat dipastikan dengan interpretasi



Gambar 3.1. Dasar Pemikiran Transformasi Organisasi

82





Gambar 3.2 Peta Proses Penelitian

Data yang telah diperoleh peneliti mulai dari prapenelitian sampai pelaksanaan penelitian dipaparkan dan kemudian diambil simpulannya sebagai hasil penelitian. Data yang diperoleh dalam penelitian dianalisis dengan menggunakan Model Analisis Data Kualitatif yang ditawarkan oleh Miles dan Huberman, yakni analisis data dimulai dengan menelaah sejak pengumpulan data sampai seluruh data terkumpul.³

Data tersebut direduksi berdasarkan masalah yang diteliti, diikuti penyajian data dan terakhir penyimpulan atau verifikasi. Tahap analisis yang demikian dilakukan berulang-ulang begitu data selesai dikumpulkan pada setiap tahap pengumpulan data dalam setiap tindakan. Disain penelitian dilakukan peneliti dengan cara melakukan studi awal. Validitas dalam penelitian kualitatif, dilakukan dengan upaya kontrol mutu peneliti dengan mengusahakan ketepatan suatu penelitian (validitas penelitian) dan temuan-temuannya. sehingga kesimpulan-kesimpulannya menunjukkan refleksi secara akurat dan merepresentasikan realitas penelitian yang sebenarnya terjadi.

Dalam melakukan Strategi mempertahankan validitas peneliti melakukan cara Intensive long-term (field) involvement dimana untuk

³ Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, "Qualitative data analysis" (sage publication inc, 1992)
h.18

menghasilkan suatu pemahaman yang komplet dan mendalam pada situasi dilapangan. Data berfungsi untuk mencakup secara lengkap dan secara rinci/detail.

Dengan triangulation peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan mengumpulkan bukti-bukti dari sumber-sumber yang berbeda di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta. Upaya peneliti untuk menganalisis secara cermat tentang penelitian tersebut menjadi hal yang penting untuk penelitian kualitatif

E. Data dan Sumber Data

Data dan sumber data penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta didasarkan pada pengamatan. Dengan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi sosial antara peneliti dan informan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta. Wawancara Mendalam (in-depth interview) yang dilakukan peneliti dengan cara wawancara takterstruktur, tak dibakukan, dan terbuka. Wawancara tersebut merupakan wawancara secara mendalam, yaitu pertemuan langsung secara berulang-ulang antara peneliti dan informan yang diarahkan pada pemahaman pandangan informan mengenai, pengalamannya, atau situasi yang dialaminya, yang diungkapkan dengan kata-kata informan sendiri.

Dengan cara mendokumentasikan dokumen-dokumen yang ada, yaitu dokumen yang dipublikasikan dan dokumen pribadi seperti foto, surat, catatan harian, dan catatan lain.

Tabel 3.1 pengumpulan data pada penelitian kualitatif transformasi organisasi sebagai berikut:

| Tujuan | Jenis Penelitian | Metode Penelitian | Unit Analisis | Horison Waktu |
|--------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| T-1 | Kualitatif, studi kasus | Studi Pustaka, Wawancara, Observasi | Ketua, pimpinan Program, BAAK, SDM | Cross sectional |
| T-2 | Kualitatif Studi Kasus | Studi Pustaka, Wawancara, Observasi | Ketua, pimpinan Program, BAAK, SDM | Cross sectional |

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik dan prosedur pengumpulan data pada penelitian kualitatif di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta dilakukan dengan cara mengikutsertakan peneliti dalam pengumpulan data. Keikutsertaan peneliti dalam pengumpulan data bukan hanya dilakukan dalam waktu singkat tetapi memerlukan perpanjangan. Perpanjangan yang dimaksud yaitu keikutsertaan peneliti akan memungkinkan tingkat derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Selanjutnya peneliti melakukan triangulasi (teknik pemeriksaan) keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar

data itu sendiri. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber data lainnya.

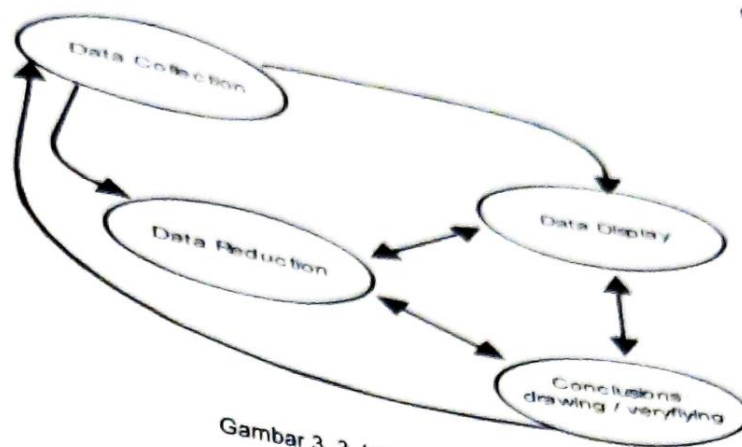
G. Prosedur Analisis Data

Prosedur dan analisis data dilakukan peneliti dengan cara memproses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian sedemikian rupa sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja sebagai yang disarankan oleh data.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi.

Miles dan Huberman menyebutkan ada empat komponen yang digambarkan ke dalam model *Flow model* dan *Interactive model* sebagai berikut⁴ :

⁴ *Ibid*, h.21-23.



Gambar 3. 3 Interactive Model, (Miles dan Huberman)

Menurut Miles dan Huberman data reduction berarti: Proses Pemilihan, fokus, menyederhanakan, data abstrak , mengubah data mentah dilapangan menjadi data yang siap di sajikan.⁵.

Dalam proses data tersebut didapati proses reduksi. Dalam proses reduksi ini peneliti tidak asal mengurangi data, tetapi melakukan seleksi memilih data apa yang relevan dan bermakna yang pokok atau in memfokuskan pada data yang mengarah untuk pemecahan masalah penemuan, pemaknaan atau menjawab pertanyaan penelitian, kemudian menyederhanakannya, menyusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang pokok dan penting dan membuat abstraksi atau sari ringkas yang memberikan gambaran tajam tentang hasil temuan serta maknanya.

⁵ Miles dan Huberman, *op.cit.* h.45

Menarik Kesimpulan dan Verifikasi peneliti perlu menengok kembali pada tujuan yang ingin dicapai, temuan-temuan apa yang dapat ditonjolkan dengan bermakna.

Kesimpulan yang ditarik untuk laporan final diverifikasi dengan berbagai cara untuk memperoleh konsensus atau konfirmasi (*confirmability*). Dalam model *interactive* nampak adanya hubungan *interaktif* antara ketiga komponen utama tersebut. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali pada reduksi data maupun pada display data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data pada penelitian kualitatif dilakukan oleh peneliti di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia Jakarta sebagai berikut :

1. Uji Kredibilitas

Cara pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain sebagai berikut :

a. Perpanjangan Pengamatan

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 narasumber akan semakin terbentuk raport, semakin akrab (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi). Meningkatkan ketekunan

b. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini dilakukan dengan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

c. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu terdapat analisis kasus negatif dimana dapat mempengaruhi akan kredibilitas data, karena dengan 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. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti

mungkin akan merubah temuannya. Hal ini sangat tergantung seberapa besar kasus negatif yang muncul tersebut. Dengan adanya kasus negatif ini, maka peneliti justru harus mencari tahu secara mendalam mengapa masih ada data yang berbeda.

d. Menggunakan bahan referensi

Adanya bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi karyawan, atau gambaran suatu perlu didukung oleh foto-foto. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

e. Proses Pengecekan

Proses pengecekan data yang dilakukan oleh peneliti kepada pemberi data dimana peneliti melakukan membercheck dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh, apakah sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data atau tidak. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/ dapat di percaya. Tetapi apabila data yang ditemukan

peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan, membercheck yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia adalah agar informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai penulisan sebuah laporan dimana terdapat kesesuaian antara sumber data dan informan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia

2. Pengujian Transferability

Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut. Sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, "semacam apa" suatu hasil penelitian diberlakukan (transferability), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

3. Pengujian Dependability

Dalam melakukan penelitian ini peneliti melakukan uji dependability dengan maksud untuk melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Untuk itu pengujian dependability dilakukan peneliti dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara berkonsultasi dan berkomunikasi secara berkala dengan pembimbing untuk bersama-sama mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti dalam melakukan penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia.

4. Pengujian Konfirmability

Peneliti melakukan pengujian yang dilakukan secara bersamaan. Dengan melakukan uji konfirmability peneliti menguji hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan cara mengkaitkan antara proses yang berjalan. Karena dengan hasil penelitian tersebut peneliti dapat melihat bagaimana fungsi dari proses penelitian yang dilakukan. Hal tersebut untuk melihat sejauh mana peneliti telah melakukan penelitian yang memenuhi standar konfirmability dimana dalam

penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia, jangan sampai tidak ada proses pengujian, tetapi ditemukan ada hasil yang nyata.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.

1. Aspek Sejarah

STTI – - sebagai kelanjutan dari institut Politeknik Indonesia (IPI) merupakan Perguruan Tinggi Swasta yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Wijayakusuma pada tahun 1986, dan dikukuhkan dengan Surat Keputusan Kopertis wilayah III No.10/Kop.III/S.VII/87.Melalui proses waktu, perkembangan dan penilaian dari pemerintah, sehingga diperoleh peningkatan status dari mulai Status Terdaftar dilanjutkan dengan Status diakui, kemudian sampai dengan Status Disamakan dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan surat keputusan No.527/Dikti/Kep/1993, tanggal 24 September 1993 dan Surat Keputusan No.555/Dikti/Kep/1993 tanggal 11 September 1993 dan Surat Keputusan No.73/Dikti/Kep/1994 tanggal 10 Maret 1994.Perkembangan selanjutnyadengan mutu standarisasi pendidikan , telah diperoleh status terakreditasi berdasarkan keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Depdikbud Nomor : 002/BAN.PT/AK-II/XII/1998 tanggal 22 Desember 1998, dan Dirjen Dikti Depdiknas No.4737, 4738,4739/D/T/2006, serta Dirjen Depdiknas No.1235, 1236/D/T/K-III/2009 tanggal 27 Februari 2009.

Dasar Pemilihan dan Penetapan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, pada waktu itu adalah berdasarkan ketetapan Garis –Garis Besar Haluan Negara yang menyatakan bahwa perlunya peningkatan Pendidikan Ekonomi dan Kejuruan guna mengejar ketinggalan dibidang ilmu pengetahuan dan Teknologi, untuk mempercepat Pembangunan Nasional dalam rangka menyongsong era tinggal landas, Era Industrialisasi dan era globalisasi.

B. Temuan Penelitian (Sub Fokus dan Sub sub Fokus Penelitian)

1. Transformasi Strategi Organisasi

1.1. Perencanaan Strategi

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, serta wewenang yang dimiliki, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia telah menyusun rencana strategis yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 4 (empat) tahun yaitu tahun 2014 sampai tahun 2018. Rencana Strategis tersebut disusun dengan memperhitungkan potensi yang dimiliki Sekolah Tinggi, kelemahan yang masih dihadapi, tantangan dan peluang yang mungkin timbul. Perencanaan strategis ini menguraikan rencana strategis .

Visi :Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumberdaya manusia unggul, mandiri, dan berbudaya.

Misi :

Misi - (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia):

- a. menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang memiliki moral dan integritas yang tinggi sesuai dengan tuntutan masyarakat;
- b. mengembangkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan masyarakat dan bangsa; dan
- c. memberdayakan - sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan pengembangan ipteks dan nilai budaya.

Tujuan -:

- a. menghasilkan lulusan bermutu yang memiliki kompetensi tinggi dalam penguasaan ipteks;
- b. meningkatkan jumlah dan mutu penelitian sesuai dengan perkembangan ipteks dan kepentingan masyarakat dan bangsa;
- c. mewujudkan kehidupan masyarakat akademis yang kondusif, berkualitas, dan mandiri melalui sistem manajemen pendidikan yang bermutu, transparan, demokratis, dan berjiwa kewirausahaan;
- d. menjalin kerjasama di berbagai bidang untuk meningkatkan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi; dan
- e. Menumbuhkembangkan lembaga-lembaga fungsional dan profesional, yang berdaya saing dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan eksistensi -.

Rencana Strategis lima tahun untuk pengembangan Sekolah tinggi ini mulai tahun 2014 sampai 2018, merupakan hasil kerja tim yang diketuai oleh Wakil ketua Bidang Perencanaan dan Kerjasama (WK 1), dengan anggota wakil wakil dari

lembaga, pimpinan jurusan, Senat Sekolah Tinggi, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Rapat pleno Senat Sekolah Tinggi mengesahkan renstra sekolah tinggi 2014-2018. Pada tanggal 16 Desember 2014 setelah melalui beberapa kali revisi. Tantangan, peluang dan perubahan dalam tatanan masyarakat serta lingkungan secara umum merupakan faktor yang selalu diperhitungkan dalam penyusunan rencana strategis Sekolah Tinggi. Disadari bahwa pada saat ini dan di masa berikutnya, Sekolah Tinggi, jurusan dan unit kerja di lingkungan Sekolah Tinggi tengah menghadapi situasi yang kompleks. Pertama, adanya tuntutan *stakeholders* akan kualitas, transparansi, dan akuntabilitas yang tinggi. Kedua, cita-cita pemerintah untuk menjadikan Lembaga Pendidikan Tinggi sebagai kekuatan moral dalam mendorong transformasi menuju tercapainya cita-cita bangsa, sekaligus menjadikan Lembaga Perguruan Tinggi yang mampu memberikan kontribusi dalam penciptaan *national competitiveness*. Ketiga, kompetisi pendidikan tinggi yang semakin ketat di tengah arus globalisasi. Untuk itulah pembenahan internal manajemen dirasakan sangat mendesak dan merupakan bagian yang diprioritaskan untuk dibenahi dalam kurun waktu 2-3 tahun ke depan.

Analisis lingkungan menunjukkan bahwa perguruan tinggi dalam strateginya dapat menempuh jalan agresif. Artinya, diperlukan pembenahan pengelolaan perguruan tinggi ini guna mendukung strategi yang akan dijalankan guna memenangkan persaingan di tingkat global. Salah satu yang dapat dilakukan adalah perubahan menuju fleksibilitas pengelolaan keuangan dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

Rencana dan strategi perguruan tinggi adalah suatu upaya untuk memperoleh gambaran dari suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 4 (Empat) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Dokumen ini akan menjadi arah pengelolaan dan pengembangan perguruan tinggi dalam kurun 5 tahun mendatang. Berikut adalah garis besar rincian Rencana Strategis yang berupa langkah-langkah strategis yang digolongkan dalam enam bidang garapan:

a. Bidang Organisasi dan Manajemen

- (1) Pengembangan Otonomi Pengelolaan
- (2) Penyehatan Organisasi

b. Bidang Pendidikan dan Kemahasiswaan

- (1) Pengembangan Pendidikan
- (2) Peningkatan Kesejahteraan, Prestasi dan Soft Skill Mahasiswa
- (3) Peningkatan Peran Alumni

c. Bidang Penelitian

- (1) Peningkatan Sinergi Riset dibawah Payung Penelitian
- (2) Pemanfaatan Hasil Penelitian untuk Pemenuhan Kebutuhan Industri dan Masyarakat melalui Inkubator Bisnis
- (3) Pengembangan Manajemen Penelitian
- (4) Meningkatkan Pendapatan Institusi

d. Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat

- (1). Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat
- (2). Peningkatan Kerjasama Masyarakat untuk Pendidikan dan Penelitian

e. Bidang Kerjasama Institusional

- (1). Peningkatan Kerjasama dengan Institusi Pemerintah dan Swasta

f. Bidang Penunjang Penyelenggaraan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

- (1) Tertib Administrasi dan Peningkatan Mutu Layanan
- (2) Peningkatan Pengelolaan Anggaran dan Aset
- (3) Pengembangan kuantitas dan kualitas SDM
- (4) Peningkatan Jumlah dan Mutu Sarana dan Prasarana
- (5) Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Tenaga Administrasi
- (6) Peningkatan Keamanan, Kenyamanan, dan Keindahan Kampus

Perencanaan strategi yang dilakukan oleh perguruan tinggi merupakan hal yang terpenting dalam pelaksanaan organisasi yang akan dijalankannya, hal ini dilakukan sebagai upaya menjalankan sebuah kegiatan yang merupakan agenda organisasi. Dengan kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama untuk memutuskan suatu tindakan, maka perlunya untuk membantu tim membuat rencana sehingga mereka dapat mengambil langkah-langkah dikelola menuju tujuan baru bersama. ⁵⁸

⁵⁸ Anita, Pelatihan Keterampilan Untuk Manajer, (London : Bookboon, 2014), h.9.

Faktor - faktor strategis yang perlu dikaji dalam perumusan Rencana Strategis - dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kategori. Pertama, Environmental Input, berupa dinamika lingkungan strategis -; Kedua, Instrumental Input, yaitu berupa peraturan serta perundangan yang berlaku yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pengembangan -. Sebelum perencanaan dibuat secara team, maka team mencari isu –isu strategi. Pada Isu – isu stretegis tesebut dikelompokkan menjadi :

- a. Peningkatan kualitas perguruan tinggi , peran yang dimaksudkan berupa partisipasi perguruan tinggi dalam pembangunan bangsa dan negara,
- b. Serta masyarakat dunia, yang meliputi beberapa aspek yaitu ; peningkatan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi.

Di STEINI sendiri diperhadapkan pada tantangan untuk melakukan transformasi, baik dalam metoda maupun substansi pembelajaran demi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan misi atau minimal mempertahankan keberlangsungan keberadaannya dalam tatanan global yang sedang dan terus berubah.

Adapun transformasi yang dimaksud adalah :

1. Substansi pembelajaran, yaitu di perlukan adanya pembelajaran yang berkaitan dengan budaya, termasuk budaya bangsa lain yang akan menjadi "*soft skill*" untuk menunjang keberhasilan setiap profesi.

2. Metoda pembelajaran, dengan Metoda pembelajaran berbasis instruksi (*instructional-based teaching*) perlu pula digantikan dengan metoda pembelajaran yang berorientasi kepada kebutuhan pelajar.
3. Pada dasarnya, transformasi yang diperlukan adalah melengkapi metoda "*maintenance learning*" yang cenderung mempertahankan status quo dengan metoda "*evolutionary learning*" yang memberikan kemampuan bukan hanya untuk menghadapi tetapi bahkan merancang perubahan.

Di sadari bahwa - tidak mungkin lagi hanya mengandalkan pendekatan "*teaching*" untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan profil itu, karena pendekatan "*teaching*" hanya "memprogram" mahasiswa untuk menjawab masalah yang telah diketahui atau telah ada sebelumnya, sebaliknya kurang memfasilitasi mahasiswa untuk belajar berfikir. Padahal justru kemampuan berfikir inilah yang menjadi kunci untuk memahami perubahan yang sedang dan akan terus berlangsung.

Fakta lain yang dapat dijadikan modal dasar untuk melakukan transformasi, yaitu bahwa staf - memiliki kecenderungan untuk "mengikuti" kebijakan pimpinan yang dilakukan secara tegas dan konsisten.

Kebijakan implementasi dijabarkan menurut misi - dengan senantiasa mengacu kepada ke empat isu strategis. seperti

1. Pertama Peningkatan kualitas perguruan tinggi ; Peran yang dimaksudkan berupa partisipasi perguruan tinggi dalam pembangunan bangsa dan negara, salah satu yang harus dilakukan adalah peningkatan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi.
2. Transformasi metode dan substansi pembelajaran; Setiap perguruan tinggi diperhadapkan pada tantangan untuk melakukan transformasi, baik dalam metoda maupun substansi pembelajaran demi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan misinya atau minimal mempertahankan keberlangsungan keberadaannya dalam tatanan global yang sedang dan terus berubah.
3. Pergeseran nilai keberadaan perguruan tinggi. Globalisasi telah membawa beberapa perubahan nilai terhadap "idealisme" tradisional pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, antara lain : debat tentang isu "equity" (pendidikan untuk semua) vs. "koorporasi" pendidikan tinggi demi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.
4. Peningkatan kapasitas reorganisasi diri maksudnya adalah : Kapasitas reorganisasi diri (*self-organizing capacity*) merupakan isu strategis utama (*key issue*), karena keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam meningkatkan kapasitas ini merupakan kunci untuk menghadapi dan menyelesaikan ketiga isu lainnya. Kapasitas ini berkaitan dengan kualitas interkoneksi yang dinamis antara elemen - elemen sumberdaya (*resources*), organisasi dan nilai - nilai yang dianut oleh perguruan tinggi bersangkutan.

Transformasi sistem pembelajaran merupakan keniscayaan bagi -.Semua kendala yang dihadapi dapat dipecahkan dengan kebijakan yang tegas dan konsisten dari pimpinan - , yang dijabarkan ke dalam rencana sistimatik untuk melakukan proses transformasi tersebut secara bertahap yang didukung oleh mobilisasi sumberdaya, termasuk dana, yang memadai. Kebijakan itu tentunya dibarengi dengan penerapan sistem yang memberikan insentif bagi staf yang berprestasi dalam proses tansformasi.

Berdasarkan kajian yang dalam peneliti menemukan kelemahan dari perencanaan tersebut adalah dalam aspek peningkatan kualitas staf pengajar masih nampak bahwa kebijakan pengembangan sumberdaya manusia belum direncanakan dengan baik. Sementara ini masih terkesan bahwa pemilihan bidang kajian bagi staf pengajar yang akan studi lanjut terutama untuk jenjang pendidikan S2 dan S3 lebih banyak ditentukan oleh staf pengajar yang bersangkutan bukannya oleh jurusan atau bahkan laboratorium. Akibatnya, ketika staf pengajar yang bersangkutan kembali ke unit akademiknya masing - masing setelah selesai menempuh pendidikannya, kapasitas staf pengajar yang bersangkutan menjadi kurang berkembang dan arah pengembangan jurusan atau laboratorium menjadi kurang optimal.Oleh karena itu, di masa mendatang kapasitas dan manajemen akademik terutama didalam menyusun perencanaan strategis pada tingkat jurusan dan jurusan harus optimalkan. Strategi lain yang ditempuh oleh - terutama dalam meningkatkan kualitas staf pengajar adalah dengan memberlakukan batasan umur bagi staf pengajar yang hendak menempuh studi lanjut. Untuk staf pengajar

yang usianya masih di bawah 40 tahun tidak diperkenankan menempuh pendidikan S2 dan S3 di Program Pascasarjana -.

1.2 Formulasi dan Tindakan Pelaksanaan Yang Dicapai Untuk Mencapai Sasaran Organisasi.

Formulasi dan tindakan pelaksanaan yang dicapai dalam mencapai sasaran dalam organisasi dilakukan perguruan tinggi ini sebagai upaya dalam mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi, artinya rencana strategi yang telah dilakukan perguruan tinggi ini harus dilaksanakan dengan tindakan yang nyata dan jelas, tentunya hal ini sangat dibutuhkan kerjasama antar lini yang ada sehingga saling berkaitan.

Pada tahun 2005 telah diberlakukan beberapa peraturan perundang-undangan yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan rincian komponen evaluasi-diri itu, yaitu Undang-undang Nomor 14/2005 tentang Guru dan Dosen, dan PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.⁵⁹

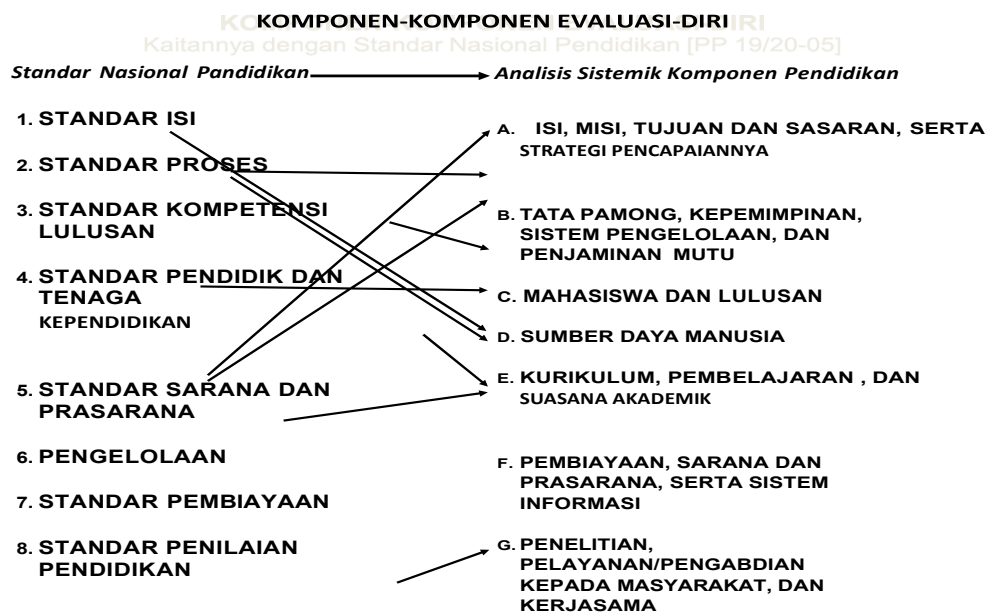
Kebijakan yang secara langsung mempengaruhi sistem evaluasi-diri adalah PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Bab II, Pasal 2 yang berbunyi sebagai berikut:

- (1) Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.

⁵⁹Ban PT, Pedoman Evaluasi diri Program Studi dan Isntitusi Perguruan Tinggi, 2010

(2) Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Jika hasil analisis sistemik tentang komponen-komponen evaluasi-diri diamati dari segi Pasal 2, ayat 1 dari PP Nomor 19/2005 di atas, maka dapat dibandingkan kedua analisis itu seperti berikut.



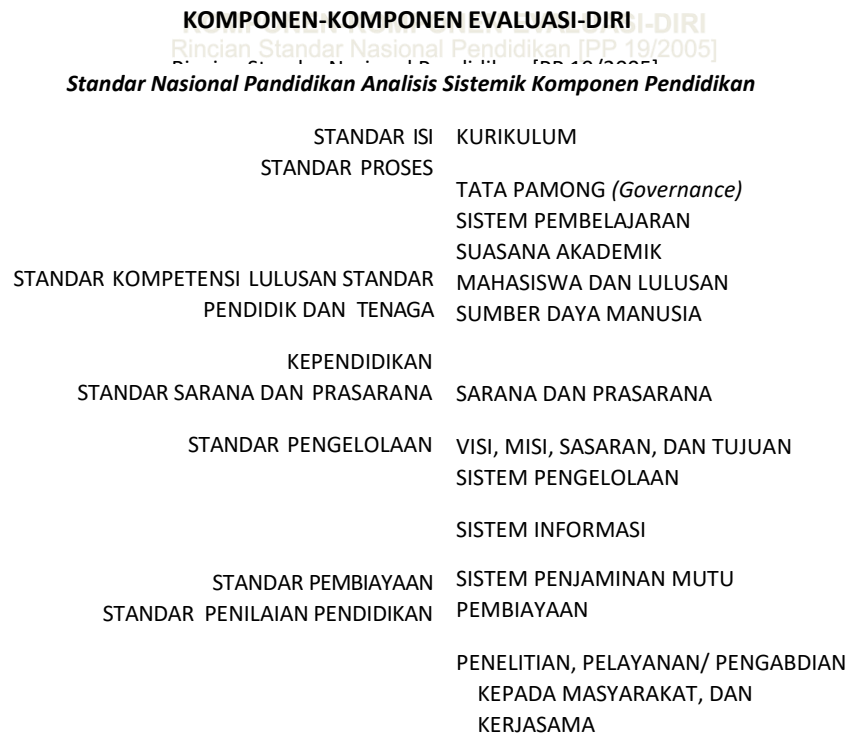
Gambar 4.1

Sumber : Ban PT, Pedoman Evaluasi diri, Program Studi dan Institusi , Perguruan Tinggi, 2010

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komponen Strategi dan

kinerja organisasi yang dihasilkan dari analisis secara sistemik itu

merupakan rincian dari standar nasional pendidikan, yaitu sebagai berikut.



Gambar 4.2 Komponen – Komponen Evaluasi Diri

Jika ditinjau dari formulasi dan tindakan pelaksanaan perencanaan ,dari temuan yang peneliti amati adalah upaya untuk melakukan *resource sharing* berbagai kegiatan pembelajaran yang dirasa masih kurang memadai. Hal ini perlu dilakukan sebagai upaya koordinasi antar unit akademik dengan dukungan manajemen.Upaya ini sudah mulai dirintis melalui pelaksanaan *project I-MHERE-* Jurusan yang mendorong terselenggaranya perkuliahan lintas jurusan.Dari aspek manajemen perlu dikembangkan sistem informasi akademik dengan peraturan dan pelaksanaan teknis yang memungkinkan hal ini bisa berjalan lebih luas serta upaya untuk membawa pola fikir sebagai satu unit besar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

Nasional Indonesia, bukan pada bentuk primordialisme jurusan. Melalui pembenahan manajemen diharapkan hal ini dapat diperbaiki.

Berdasarkan kajian dan penelitian yang dalam peneliti menemukan kelemahannya ,Jika ditinjau dari formulasi dan tindakan pelaksanaan perencanaan ,adalah kelemahan dalam pengembangan kurikulum sebagai upaya untuk melakukan *resource sharing* (kegiatan pembelajaran yang memiliki kandungan yang sama). Koordinasi antar unit akademik dengan dukungan manajemen perlu ditingkatkan untuk mencapai efisiensi kurikulum dan peningkatan standar kompetensi yang semakin tinggi. Upaya ini sudah mulai dirintis melalui pelaksanaan *project I-MHERE*-Jurusan yang mendorong terselenggaranya perkuliahan lintas jurusan.

Dari aspek manajemen perlu dikembangkan sistem informasi akademik dengan peraturan dan pelaksanaan teknis yang berteknologi tinggi.

1.3 Tugas Penting Yang Harus Dilaksanakan

Upaya perguruan tinggi menjalankan tugas utama dalam mencapai rencana yang dilaksanakan, mempunyai peran penting dalam menjalankan kesinambungan organisasi sebab tanpa ada tujuan yang ingin dicapai organisasi berjalan tanpa ada tujuan yang pasti.

Berdasarkan kondisi di lapangan ,Dr.Zefri sebagai pimpinan selalu membuat rapat koordinasi dengan para staf , untuk menentukan sasaran yang tepat dalam menjalankan tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian dan penelitian yang dalam diketahuinya SDM masih mempunyai pandangan yang berbeda dalam menyatukan tujuan bersama, sehingga menjadi penghambat - dalam menjalankan Organisasi. Maka yang harus dipahami bersama adalah ketika individu memasuki organisasi untuk bekerja dan merintis tujuan karir pribadi mereka. Organisasi mempekerjakan individu-individu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yaitu pekerjaan menurut struktur organisasi itu. Jadi kepentingan individu dan organisasi serta tujuannya harus disesuaikan jika keduanya ingin efektif. Proses penyadaran individu akan harapan organisasi disebut sosialisasi, pengembangan karir dan sosialisasi adalah dua aktifitas yang saling berkaitan yang memberikan dampak pada prestasi baik prestasi organisasi maupun prestasi individu.

1.4 Perubahan Strategi Organisasi

Perguruan tinggi ini berusaha untuk menjadi perguruan tinggi yang mapan dimana organisasi ini akan terus belajar dari kesalahan masa lalunya, sehingga dapat dilihat kesalahan apa yang harus menjadi tugas organisasi untuk memperbaikinya. Perubahan strategi organisasi sebagai upaya dalam menjalankan sebuah roda organisasi. Dengan dilakukannya perubahan strategi membawa pengaruh besar terhadap jobs description tiap lini dalam organisasi.

Oleh karena itu fokus strategi yang harus dilakukan - adalah:

- a. Melakukan pengembangan dan inovasi layanan, seperti:

1. Mengembangkan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan standar layanan minimum (SPM) yang ditetapkan
 2. Mengembangkan program studi baru
 3. Mengembangkan pembelajaran berbasis TIK sehingga kualitas dan efisiensi pembelajaran dapat ditingkatkan
- b. Optimalisasi potensi dan sumber daya yang dimiliki Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia seperti :
1. Mengembangkan Unit Bisnis
 2. Membentuk mekanisme *resource sharing* untuk optimalisasi aset -
 3. Membentuk manajemen aset yang baik sehingga potensi aset - dapat dioptimalkan
 4. Membentuk sistem informasi aset sehingga efisiensi dan kondisi aset dapat selalu terpantau
- c. Meningkatkan motivasi melalui peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia dan penanaman jiwa *entrepreneur*
1. Meningkatkan kualifikasi akademik dosen -
 2. Meningkatkan motivasi staf dosen dan akademik baik dengan meningkatkan kesejahteraan dan menanamkan jiwa *entrepreneur*.
- d. Meningkatkan kualitas laporan keuangan dan menyusun sistem informasi manajemen yang berbasis kinerja

- e. Meningkatkan standar sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pelayanan akademik

Berdasarkan kondisi lapangan terlihat dengan dilakukannya perubahan strategi membawa pengaruh besar terhadap jobs description tiap lini dalam organisasi, adanya hal tersebut berdampak pada budaya organisasi.

Catatan penting pada perubahan strategi organisasi adalah dengan dilakukannya perubahan strategi membawa dampak yang cukup besar terhadap pengaruh lingkungan dan budaya organisasi itu sendiri. Sehingga berdampak pada sumberdaya manusia yang ada didalamnya, dimana sumberdaya manusia belum siap dalam menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang baru, sehingga secara tidak langsung, membawa organisasi untuk terus berbenah diri mempersiapkan sumberdaya manusia yang dapat menjawab tantangan masa depan.

1.5. Pengembangan Kompetensi Organisasi

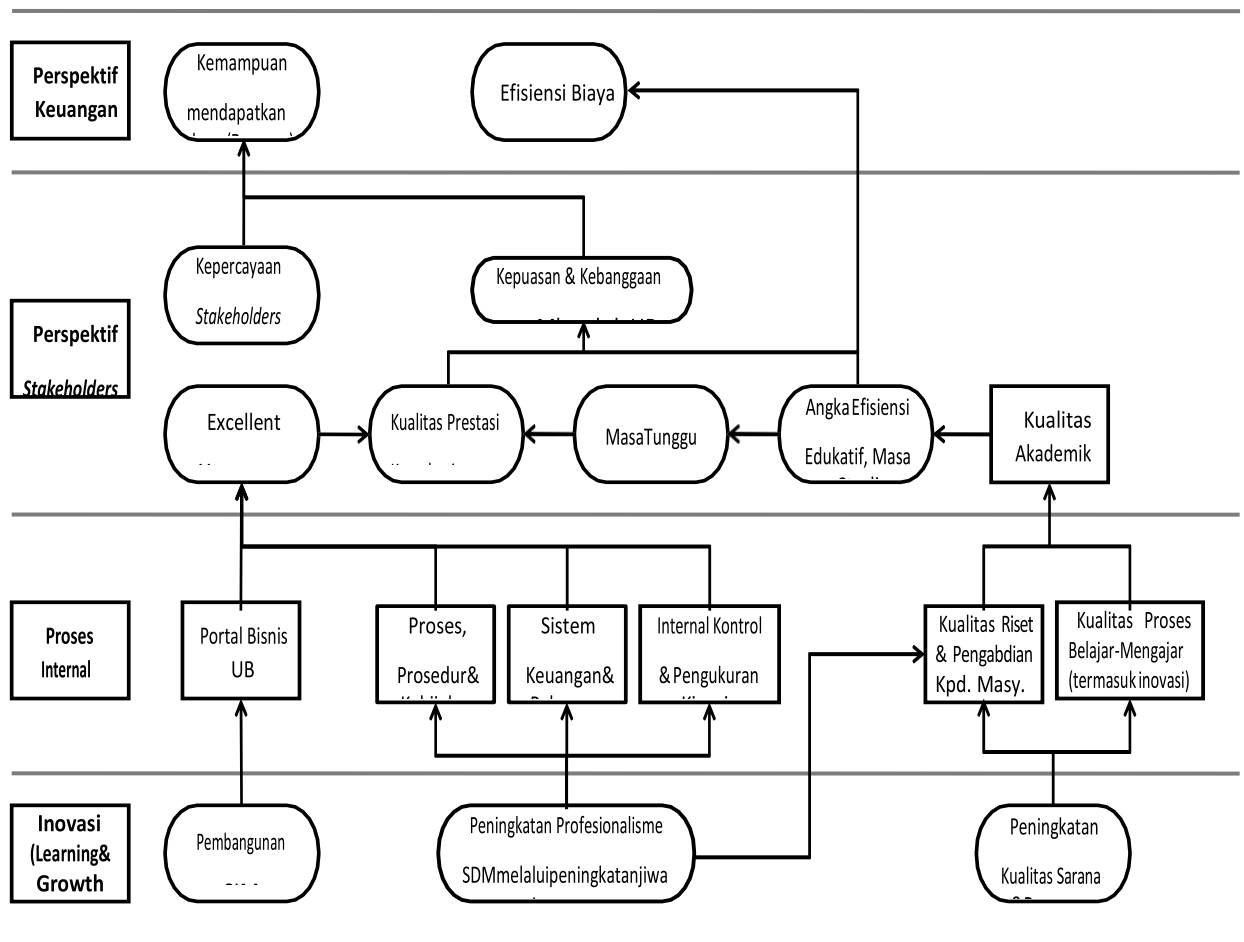
Perguruan tinggi ini terus berusaha untuk mengembangkan kompetensi SDM, Organisasi melihat sampai sejauhmana peran penting - dalam menjalankan transformasi.

Dengan melakukan kajian yang dalam peneliti menemukan setiap lini wajib memerlukan kompetensi pekerjaan, karena bukan hanya dibagian SDM saja tetapi di departemen lainnya sangat diperlukan. Contohnya mereka harus diberikan supervisi dan arah yang jelas dalam melakukan pekerjaan sehingga arah pekerjaan

teratur dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan pengembangan kompetensi organisasi - dapat bersaing dengan kampus luar..

Hal tersebut tidak terlepas dari peran utama para pimpinan di setiap departemen, karena pimpinan disini sangat dituntut sebagai orang – orang yang mampu untuk membina dan membantu organisasi dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi , artinya pengembangan pengembangan kompetensi harus dilakukan setiap saat mengingat hal tersebut sangat berperan penting dalam menghadapi perkembangan teknologi yang semakin cepat berkembang.

Berdasarkan kajian dan penelitian yang dalam diketahui Pemetaan capaian dan permasalahan di - secara komprehensif telah dilakukan dalam menyikapi tantangan-tantangan dan perkembangan serta berbagai potensi keunggulan maupun kelemahan. Hal ini tentunya akan menghasilkan posisi - melalui suatu pengukuran yang didasarkan atas metode *BSC (Balanced Scorecard)* dengan arahan dari strategi pengembangan menuju kampus otonom. Variabel pemetaan yang diukur berdasarkan metode *BSC* terbagi atas empat kelompok yaitu (i) Perspektif Keuangan, (ii) Perspektif *Stakeholders*, (iii) Proses Internal, dan (iv) Inovasi (*Learning & Growth*) yang terkait satu sama lain dan dapat dinyatakan dalam suatu diagram alir data.



Gambar 4.3 Gambar diagram alir data pada -

2. Transformasi Kepemimpinan

Transformasi perguruan tinggi ini tidak merta berubah begitu saja, dibutuhkan proses yang sangat panjang, terlebih lagi ketika transformasi merupakan sebuah perubahan yang sangat penting untuk organisasi. Aspek kepemimpinan merupakan hal yang paling utama. Adanya proses perubahan organisasi dari organisasi yang dikelola dengan manajemen yang tidak benar hingga terjadinya

proses transformasi perguruan tinggi. Adanya figur seorang pimpinan sangat berperan dalam proses perubahan organisasi. Seorang figur pemimpin yang mau mengayomi bawahan, seorang pemimpin yang mau memberikan kesempatan untuk berkreasi dan peduli atas permasalahan lingkungan perguruan tinggi ini.

2.1. Berani Untuk Berubah

Kemampuan perguruan tinggi bisa dilihat ketika perguruan tinggi dapat melaksanakan tujuan yang ingin dicapainya. Dibutuhkan kerjasama tim yang baik dalam mencapai itu semua, peran setiap lini dalam organisasi harus padu dalam mencapai sebuah tujuan bersama, berani untuk berubah ketika itu merupakan suatu tuntutan untuk berubah, sehingga organisasi benar-benar serius menuju transformasi organisasi masa depan.

Berdasarkan kondisi di lapangan peneliti menemukan perencanaan pengembangan - belum dilakukan dengan mengacu kepada dokumen perencanaan yang ada. Hal ini terutama disamping disebabkan oleh pemahaman staf akan strategi organisasi yang kurang, juga disebabkan oleh banyaknya kegiatan pengembangan yang ditentukan oleh kebijakan anggaran organisasi. Di samping itu, dokumen perencanaan dimaksud memang memiliki banyak asumsi yang tidak sesuai lagi dengan kenyataan, terutama sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis. Catatan penting untuk seorang pimpinan yang berani untuk berubah di perguruan tinggi ini adalah tugas besar seorang pimpinan dalam memberikan pandangan kepada mereka akan arti penting dari transformasi organisasi. Perubahan

dan Transformasi organisasi harus menjadi kebutuhan bersama artinya kebutuhan merupakan kebutuhan pokok organisasi di perguruan tinggi.

2.2. Kepemimpinan Yang Aktif

Dibutuhkan seorang pemimpin yang aktif untuk perguruan tinggi ini. Pimpinan perguruan tinggi bukan hanya bertindak untuk memberikan perintah kepada bawahan saja tapi peran utama pemimpin perguruan tinggi adalah bagaimana pemimpin itu mau mengerti apa yang menjadi kebutuhan organisasi secara utuh, pemimpin dapat membawa perubahan yang sangat berarti untuk lapisan paling bawah sampai atas.

Dalam proses transformasi -, pihak yang tidak boleh dilupakan adalah karyawan. Sejak program transformasi di gelar, perubahan internal adalah yang menjadi prioritas manajemen -. Mengapa hal itu penting ? Karena - merupakan perguruan tinggi yang keseluruhan fokusnya sangat mengandalkan manusia. Demikian Ketua, menandakan proses awal transformasi. Karyawan harus diberdayakan dengan nilai-nilai yang autentik. Mereka merupakan pihak yang layak dijaga benar karena merekalah yang bisa mengetahui apakah nilai-nilai yang disampaikan perguruan tinggi merupakan nilai-nilai yang lahir dari ketulusan atau ketidaklulusan. Dr. Zefri menanamkan terus dibenak karyawannya bahwa - bukanlah perguruan tinggi yang serba disubsidi oleh pemerintah. - adalah perguruan tinggi yang mandiri , awalnya banyak karyawan yang bertanya – tanya

dari mana dana operasioanalnya.Namun Dr. Zefri bersikukuh dengan melakukan beberapa cara yang telah dilakukan.

Tahap pertama ,Modernisation dan Empowerement, hal ini ditunjukkan kepada para karyawan.Janji Transformasi kepada para karyawan harus memiliki visibilitas.Tahap kedua fasilitas kerja, pembaharuan kendaraanoperasional, dan perbaikan kesejahteraan, juga digelar program-program pemberdayaan.Salah satunya pemberian kewenangan kepada kepala BAAK dan BAUK.Itu merupakan salah satu bentuk manajemen horizontal.Manajemen horizontal itu pula yang cocok untuk era sekarang.Bukan lagi vertikal dan sentralistis yang justru membuat kinerja menjadi lamban.

Catatan penting adalah diketahui mekaniseme kerja yang bergeser dari sentralisasi menuju desentralisasi.Desentralisasi wewenang ini memiliki dua tujuan, pertama, mempercepat proses pengambilan keputusan. Hal ini cukup memangkas birokrasi yang ada selama ini, yang bermentalkan menunggu perintah.Dengan kata lain, mental menunggu dan diberi arahan dikikis perlahan.Para pimpinan diperguruan tinggi ini dituntut untuk berani berpikir sendiri, berinovasi, dan berkreasi sesuai dengan kebutuhan.Manajemen - memberi tanggung jawab kepada mereka dan mereka wajib memberikan laporan.Hal ini terkait dengan tujuan kedua desentralisasi, yakni membangun para pimpinan ditingkat area agar mampu menjadi

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut peneliti menemukan birokrasi yang

diketahui pimpinan yang pasif yang sifatnya bermentalkan menunggu perintah. Dengan kata lain, mental menunggu dan diberi arahan perlu dikikis perlahan lahan. Artinya para pimpinan diperguruan tinggi ini dituntut untuk berani berpikir sendiri, berinovasi, dan berkreasi sesuai dengan kebutuhan. Dimana manajemen - memberi tanggung jawab kepada mereka dan mereka wajib memberikan laporan. Hal ini terkait dengan tujuan kedua desentralisasi, yakni membangun para pimpinan ditingkat area agar mampu menjadi motor penggerak perguruan tinggi ini.

2.3. Pemimpin Yang Dicontoh

Pemimpin perguruan tinggi ini berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik dan dicontoh untuk organisasi , karena pimpinan melihat bagaimana sulitnya membangun organisasi ini menjadi organisasi yang baik. Dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengayomi organisasi dalam mencapai apa yang ingin dicapai. Ketua cukup tegas menantang para karyawannya , baginya , biaya operasional organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan. Awalnya tantangan ini membuat para pimpinan tersebut pontang- panting. Maklum , itu bukan hal yang biasa dilakukan. Sekarang mereka harus bekerja keras agar dapat menyeimbangkan kebutuhan anggaran yang ada dengan kebutuhan yang dianggap perlu. Pontang – panting para karyawan itu dianggap lumrah oleh manajemen - sebagai bagian dari transformasi budaya lama menuju budaya baru organisasi.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat adanya perombakan organisasi diperguruan tinggi ini, ditambah dengan pergantian orang-orang baru, membawa perubahan seperti ; jobsdesription yang jelas, dan ketentuan visi dan misi yang jelas.dan pengambilan resiko sehingga pimpinan harus menuntut kebutuhan organisasi benar benar dapat berubah dalam mengikuti perkembangan teknologi saat ini.

Catatan penting dalam hal pimpinan yang dicontoh adalah terlihat jelas ketika pimpinan mengambil keputusan yang sangat penting, hal ini dapat terlihat seperti kami melihat ada jobdesription yang jelas, budaya organisasi yang nyaman, penghargaan manajemen terhadap staff dalam hal pendapatan cukup membuat bawahan nyaman, sehingga bawahan benar- benar nyaman dengan hal tersebut.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa kepemimpinan yang dicontoh adalah pimpinan yang mau mengayomi bawahan dengan bijak dan mau mengerti setiap permasalahan yang ada dalam organisasi, sehingga dengan demikian setiap bawahan merasa diperhatikan setiap kebutuhan mereka dalam menjalankan roda organisasi.Beberapa hasil yang nyata cukup terlihat ketika budaya organisasi terbentuk dengan sendirinya semua lini merasa nyaman dengan adanya transformasi tersebut.

2.4 Pemimpin Yang Berani Mengambil Resiko

.Pemimpin perguruan tinggi ini berusaha untuk menjadikan organisasi ini menjadi organisasi yang mandiri dan maju, mempunyai pandangan yang jauh kedepan, mau merelakan semua tenaga dan pikirannya untuk kemajuan bersama untuk perguruan tinggi. Keberanian yang diambil seorang pemimpin bukan hanya didasarkan atas kepentingan sekelompok orang yang ada didalamnya, tetapi dengan melihat sampai sejauh mana kepentingan organisasi itu ketika memang dibutuhkan keputusan yang mensyaratkan bahwa organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang tahu akan kebutuhan dan kepentingan organisasi saat ini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan kondisi dilapangan peneliti menemukan bahwa pemimpin disini sangat berani mengambil resiko yang sangat besar, dalam hal perombakan organisasi, pergantian orang-orang baru, jobsdescription yang jelas, tentunya dengan visi dan misi yang jelas. Apa yang terjadi di - adalah krisis identitas, ada tiga langkah yang dilakukan oleh Pimpinan dan manajemen -, untuk memperbaiki krisis identitas tersebut. Ketiganya adalah input Value, Proses Value, output Value. Tahap input value terdiri dari beberapa langkah, seperti mengembalikan integritas karyawan dengan membangun etos kerja, memperkokoh komitmen, meningkatkan kemampuan adaptasi, membangun nilai-nilai spiritual, juga menghargai martabat orang lain. Sementara itu tahap proses value terdiri dari meningkatkan team work, memantapkan kedisiplinan antara anggota tim, membangun sikap responsive dan pelayanan yang cepat, dan membangun proses kerja yang ideal, dari perencanaan sampai evaluasi kerja. Harapannya, kedua

langkah itu terlihat hasilnya melalui output value yang bisa dirasakan unsur-unsur organisasi di -.Termasuk disini adalah peningkatan kesejahteraan atau perbaikan sistim penggajian , dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, kinerja organisasi bisa menjadi optimal.

Catatan penting bahwa pengambilan resiko yang pemimpin lakukan saat ini adalah berdasarkan kepada kebutuhan organisasi dimana setiap lini dalam organisasi di tuntut untuk benar benar berubah mengikuti perkembangan teknologi saat ini.Adapun hasil yang jelas ketika pimpinan disini mengambil keputusan yang sangat penting, tentunya setiap lini dalam organisasi sudah melihat bagaimana perubahan sudah cukup terlihat, seperti para karyawan melihat ada jobdesription yang jelas, budaya organisasi yang nyaman, penghargaan manajemen terhadap karyawan.

2.5. Pemimpin Yang Berdiri Paling Depan

Mau tidak mau dan dimana pun tempatnya, proses internalisasi nilai-nilai dalam sebuah komunitas selalu memerlukan role model.Role model disini diperankan oleh pimpinan .Dalam proses transformasi -, posisi Dr.Zefri, selaku ketua sangat penting dan strategis, ia menjadi role model utama dari program transformasi itu.Kunci perubahanada dalam kepemimpinannya.Mengapa role model sangat penting? Karena itulah yang akan menjadi panutan karyawan dalam

menghayati brand mission organisasi. Pihak yang paling sensitive terhadap ketulusan organisasi menjalankan visi dan misinya adalah karyawan.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut peneliti menemukan peranan pemimpin sangat berperan penting dalam menyelesaikan permasalahan yang paling besar, hal ini dapat dilihat bagaimana pemimpin di - sangat memperhatikan bawahan dengan cara pendekatan yang baik, dimana sebelumnya para staffnya belum pernah merasakan sebelumnya, hal ini dapat terlihat perhatian pimpinan kepada para staff di setiap lini dalam organisasi . Pimpinan sangat peduli kepada para staff, dan mau peduli pada siapapun dalam lingkungan organisasi ini. Sebagai contoh ketika organisasi ini mengalami permasalahan yang paling besar

, seperti penolakan orang-orang yang ada dalam organisasi karena beliau merombak struktur organisasi, perubahan orang-orang di dalamnya, dan budaya organisasi disini

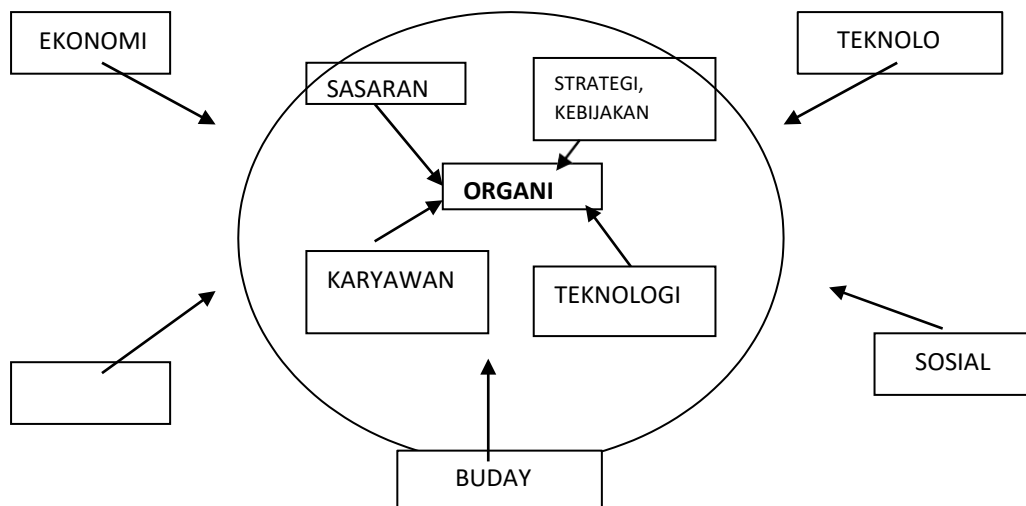
Langkah-langkah lain yang dilakukan oleh beliau adalah dengan mengembangkan model sekaligus peta kompetensi. Memetakan Kompetensi dilakukan tidak lain agar seluruh sektor dan posisi di - ditempati oleh orang-orang yang tepat dan cakap di bidangnya. Tujuannya tak lain adalah terciptanya efektivitas dan efisiensi kinerja. Untuk mengantisipasi lebih awal, manajemen - juga memperbaiki sistem rekrutmen, dan pengembangan karir.

Catatan penting bahwa pemimpin yang berdiri paling depan mempunyai tugas yang sangatlah berat, untuk memperbaiki keadaan yang kurang baik menjadi lebih baik.

3. Transformasi Struktur Organisasi

Organisasi yang dihadapkan pada lingkungan yang dinamis, kompleks dan seringkali sulit diprediksi sangat membutuhkan komitmen untuk selalu melakukan perbaikan melalui suatu proses perubahan. Perubahan organisasi usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Disatu sisi mengkomunikasikan pentingnya penggunaan kreatifitas dan inovasi dalam menghadapi permasalahan yang timbul dalam masyarakat yang dinamis adalah sebagai usaha untuk membentuk pimpinan potensial yang mampu memimpin proses inovasi serta perubahan organisasi yang direncanakan.

Faktor Faktor Pendorong Perubahan Organisme



Gambar 4.4 Transformasi Organisasi pada -

Perubahan organisasi - dapat didorong oleh pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal mempengaruhi organisasi terhadap cara organisasi melaksanakan kegiatan- kegiatannya. Lingkungan eksternal - mempengaruhi organisasi terhadap kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya-sumber daya .Faktor internal organisasi yang mempengaruhi terdiri dari faktor sasaran organisasi, strategi dan kebijakan, karyawan dan teknologi baru yang terserap ke dalam organisasi. Faktor eksternal organisasi terdiri dari faktor ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan politik.Perubahan organisasi yang dipengaruhi faktor internal bisa dalam bentuk mengganti tujuan atau sasaran dari pertumbuhan jangka panjang.

Transformasi organisasi di perguruan tinggi ini didasarkan atas perubahan yang terjadi dalam waktu dan tempo yang begitu cepat.Sangat diperlukan sebuah penyegaran untuk sebuah perguruan tinggi, dimana ada suasana dan budaya saling menghargai dan menghormati, ada kinerja yang efektif, ada kepemimpinan yang mau berubah dan menyesuaikan keadaan berdasarkan pada kebutuhan organisasi

pada saat ini, semua hal tersebut tidak terlepas dari yang namanya kerjasama tim dan peran organisasi untuk mau berubah demi merubah bentuk atau bertransformasinya suatu organisasi .

Tiga Macam Pendekatan Perubahan



Gambar 4.5. Pendekatan perubahan di -

Organisasi - melakukan tiga macam pendekatan seperti mengganti strukturnya, teknologinya, orangnya atau mengkombinasi beberapa pendekatan ini.

Pendekatan pada perubahan struktural diarahkan dengan pengaturan ulang sistem internal. Pendekatan yang dapat dilakukan pada desain organisasi, desentralisasi, dan modifikasi kerja di lingkungan organisasi -.

Pendekatan pada perubahan teknologi mencakup mengganti peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian atau metode produksi. Teknologi produksi memiliki pengaruh besar pada organisasi sehingga pendekatan teknostruktural berusaha memperbaiki prestasi kerja secara serentak mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan. Pendekatan pada perubahan manusia, mencoba mengubah tingkah laku dengan fokus pada keterampilan, sikap, persepsi dan harapan mereka. Sehingga ada sinkronisasi yang baik antar divisi / departemen di lingkungan -.

3.1. Pandangan Berbasis Budaya

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia sebagai lembaga pendidikan tinggi harus siap menghadapi tantangan global. Agar dapat mewujudkan lulusan yang mampu bersaing di ranah global, - harus mampu menjadi institusi yang berwawasan global serta memiliki sumber daya berstandar internasional. Untuk itu perlu adanya perubahan pola pikir - menjadi pola pikir yang mengikuti perubahan, yang berorientasi pada penciptaan budaya organisasi yang lebih dinamis, produktif, dan kompetitif. Salah satu hal untuk mewujudkan hal tersebut adalah budaya organisasi - yang mumpuni, yang mampu mendukung dan menyiapkan mahasiswa menjawab tantangan dan mengisi era globalisasi ini.

Perubahan budaya - tidak mudah. Dibutuhkan waktu usaha dan membutuhkan jenis kepemimpinan yang sangat spesifik. Alasan mengapa kepemimpinan adalah tidak mudah. Para pemimpin organisasi adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Mereka adalah orang-orang yang memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian mencari tahu bagaimana mereka akan melakukannya. Memiliki set keterampilan memungkinkan pemimpin untuk menganalisis peluang dan ancaman yang mungkin ada.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa :

1. Otoriter formal dan tidak ramah yang sering membuat kesalahan dan mungkin mengalami kesulitan dalam melakukan langkah-langkah drastis untuk memperbaiki struktur organisasi, tidak hanya mempengaruhi kerja dari pemimpin tetapi kinerja organisasi juga. Setelah prosedur baru telah dilaksanakan perbaikan dalam perusahaan dapat dilihat kinerja organisasi.
2. Tidak jelas. Ketika pengukuran kinerja tidak jelas dan berkembang menciptakan pekerjaan yang luas bagi organisasi, beban penyesuaian yang harus dilakukan. Kekhawatiran timbul dengan ukuran kinerja yang tidak memadai dan tidak jelas ketika mereka terikat dengan pendanaan. Tanpa langkah-langkah spesifik dan definisi tentang bagaimana masing-masing daerah dalam organisasi harus diukur dan bagaimana masing-masing anggota dapat berkontribusi.

3. Inti nilai-nilai tidak jelas dan dapat menciptakan kesalahpahaman dan pelepasan anggota ,yang kadang-kadang menyebabkan anggota baru menjadi tidak pada halaman yang sama dengan anggota lain dari organisasi. Sebagai seorang pemimpin pimpinan harus memastikan bahwa nilai-nilai inti dan mematuhi baik untuk pendekatan organisasi menuju kesuksesan..

Catatan penting bahwa organisasi ini harus selalu mensupervisi bagi staff yang baru masuk, hal ini untuk mengantisipasi kurangnya komunikasi dalam organisasi.

3.2 Strategi dan Kinerja Organisasi

Bicara mengenai perguruan tinggi ini sebelumnya memang tidak ada habishnya dibahas, organisasi ini didirikan untuk tujuan kemajuan bangsa, karena ada yang salah dalam hal kepemimpinan, ada yang salah dalam organisasinya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, dan ini dibiarkan begitu saja, hingga akhirnya organisasi yang mempunyai tujuan mulia ini malah terpendam dalam organisasi yang tanpa arah mau dibawa kemana organisasi ini,

Berdasarkan kondisi lapangan terlihat Strategi dan kinerja organisasi perguruan tinggi merupakan upaya program studi/perguruan tinggi untuk mengetahui gambaran mengenai kinerja dan keadaan dirinya melalui pengkajian

dan analisis yang dilakukan oleh program studi/ perguruan tinggi sendiri berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, kendala, bahkan ancaman.

Catatan penting dalam pelaksanaan strategi dan kinerja organisasi di perguruan tinggi ini adalah :

1. Penyusunan profil lembaga yang komprehensif dengan data mutakhir.
2. Perencanaan dan perbaikan-diri secara berkelanjutan.
3. Penjaminan mutu internal program studi/ lembaga perguruan tinggi.
4. Pemberian informasi mengenai program studi/ perguruan tinggi kepada masyarakat dan pihak tertentu yang memerlukannya (*stakeholders*).

Persiapan evaluasi eksternal (akreditasi)

Hasil strategi tersebut digunakan oleh perguruan tinggi tersebut untuk :

1. Membantu dalam identifikasi masalah, penilaian program dan pencapaian sasaran.
2. Memperkuat budaya evaluasi kelembagaan (*institutional evaluation*) dan analisis-diri.
3. Memperkenalkan staf baru kepada keseluruhan program studi/ perguruan tinggi.
4. Memperkuat jiwa korsa dalam lembaga, memperkecil kesenjangan antara tujuan pribadi dan tujuan lembaga dan mendorong keterbukaan.
5. Menemukan kader baru bagi lembaga.

6. Mendorong program studi/ perguruan tinggi untuk meninjau kembali kebijakan yang telah usang.
7. Memberi informasi tentang status program studi/ perguruan tinggi.

Adapun jika digambarkan evaluasi diri tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.6.

Sumber: Ban PT, Evaluasi diri Program Studi dan Institusi perguruan Tinggi, 2010

Jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa sudah ada kemajuan yang sangat berarti ,dalam hal penilaian kinerja.Peneliti melihat secara langsung bagaimana kehidupan organisasi ini berjalan baik, semua tertata secara baik, berbeda ketika peneliti melihat perguruan tinggi 4 tahun yang lalu, semuanya tidak terlihat jelas mau dibawa kemana organisasi ini kedepan.

3.3. Organisasi Yang Baik Adalah Bekerja

Bekerja dalam tim memiliki banyak fungsi dan manfaat. Fungsi bekerja dalam tim antara lain dapat mengubah sikap, perilaku, dan nilai-nilai pribadi, serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota lainnya. Anggota tim yang menyimpang dapat ditekan dan diluruskan dengan kewajiban untuk mematuhi dan melaksanakan aturan atau norma yang berlaku dalam tim. Selain itu tim dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, merundingkan, dan bernegosiasi (bargaining). Anggota tim dengan latar belakang yang berbeda-beda mungkin saja membawa perspektif atau pengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan.

Bekerja dengan tim adalah bentuk khusus kelompok kerja yang harus diorganisasikan dan dikelola secara berbeda dengan bentuk kelompok kerja lain. Tim - beranggotakan orang-orang yang dikoordinasikan untuk bekerja bersama yang merupakan satu sisi dari suatu jenis kontes. Bukan kontes melawan tim-tim lain di dalam organisasi bersangkutan, melainkan kontes melawan pemborosan, kualitas yang buruk, keterlambatan, pengulangan pekerjaan, produktivitas yang rendah, dan para pesaing.

Berdasarkan kondisi di lapangan, Secara sederhana, kunci dalam membangun dan mengelola tim itu adalah komunikasi dan rasa saling percaya dalam tim tersebut. Orang-orang yang berada di dalam tim dengan penempatan sesuai dengan skill masing-masing merupakan potensi besar bagi tim. Namun, tanpa komunikasi serta rasa saling percaya, potensi tersebut tidak mampu berkontribusi untuk kemajuan tim. Komunikasi serta rasa saling percaya saling

berkaitan. Komunikasi yang baik dibangun di atas rasa saling mengerti dan memahami antar anggota tim, termasuk di dalamnya pemimpin tim. Rasa saling mengerti dan memahami ini dapat muncul ketika satu sama lain mengenal sifat ataupun karakter masing-masing. Secara naluriah, manusia adalah makhluk yang senantiasa ingin dipahami dan dimengerti. Rasa saling percaya sangat dibutuhkan saat bekerja dengan tim. Rasa percaya ini akan menumbuhkan komitmen untuk bekerja dengan tim. Ketika seorang pemimpin tidak menaruh rasa percaya kepada anggotanya, dia akan ragu-ragu dalam memberikan suatu tugas ataupun tanggungjawab kepada anggotanya.

Catatan penting diketahui bahwa Anggota tim dapat menangkap pesan keraguan tersebut dari pemimpinnya. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan terhadap pemimpin mereka dan terhadap diri mereka sendiri. Respon yang muncul kemudian adalah mereka tidak seratus persen berkomitmen dengan tugas ataupun tanggungjawab yang diberikan oleh pemimpin tim. Oleh karena itu, hargailah semua pekerjaan ataupun tugas yang telah dilakukan dengan baik oleh setiap anggota tim. Akhirnya, semua hal yang ada dalam tim pasti membutuhkan seorang pemimpin untuk memandu mereka. Pemimpin yang baik harus mampu menempatkan dirinya dalam situasi apapun. Ketika tim berada dalam kondisi dan situasi yang menguntungkan, pemimpin harus mampu untuk senantiasa menghargai anggotanya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan bersama.

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa, hargailah semua pekerjaan ataupun tugas yang telah dilakukan dengan baik oleh setiap anggota tim. Akhirnya, semua hal yang ada dalam tim pasti membutuhkan seorang pemimpin untuk memandu mereka. Pemimpin yang baik harus mampu menempatkan dirinya dalam situasi apapun. Ketika tim berada dalam kondisi dan situasi yang menguntungkan, pemimpin harus mampu untuk senantiasa menghargai anggotanya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan bersama

4. Transformasi sumberdaya Manusia (MSDM)

4.1 Mengembangkan SDM

Peranan sumber daya manusia adalah sebagai partner strategis organisasi -, artinya bahwa semua lini operasi organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, baik ditinjau dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh organisasi saat ini adalah keberadaan kualitas sumber daya manusia yang belum memenuhi standarnya. Jumlah sumber daya manusia yang melimpah belum cukup untuk didayagunakan secara efektif dan efisien dalam menunjang gerak lajunya organisasi. Diakui bahwa kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimiliki. Pertanyaannya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia

yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan oleh berbagai pihak. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi organisasi agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin.

Produktivitas suatu organisasi dapat memberikan kontribusi kepada -. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu organisasi harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kinerja sumber daya manusia akan tercapai secara maksimal apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang mempengaruhinya terpenuhi dengan baik. Produktivitas berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya indikator yang membentuknya. Mengingat permasalahannya kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada dan khususnya terhadap sumber daya manusianya. Mengingat banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, tentunya organisasi harus dapat menjaga agar faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal. Kinerja karyawan akan tercipta apabila variabel yang mempengaruhi benar-benar terakomodasi secara positif bagi karyawan dan variabel yang dimaksud antara lain adalah budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Ketiga variabel tersebut secara tidak langsung akan memberikan kontribusi kepada kinerja organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan kondisi lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerjanya,

dalam menjalankan tugasnya.

Jadi jika dikaji lebih dalam terlihat bahwa agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan kondisi lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerjanya, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.

4.2. Profesionalisme SDM

Bicara Profesionalisme perguruan tinggi ini , Untuk meningkatkan profesionalisme SDM organisasi, - juga melakukan beberapa upaya, yaitu : disusunnya peta kebutuhan diklat, teknik manajemen dan kebijakan pembangunan; diperolehnya gambaran tentang profil manajemen di - ; serta tersusunnya berbagai kajian di bidang SDM sebagai masukan pengambilan kebijakan. Agar konsisten dengan strategi peningkatan mutu, strategi SDM haruslah terfokus pada penggunaan program seleksi dan pelatihan yang sangat sah dalam mempromosikan perubahan positif dalam sikap dan gaya hidup karyawan, dan pada penurunan ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang dapat dikendalikan. Untuk

menilai efektivitas penerapan strategi, para pimpinan selanjutnya haruslah memeriksa biaya dan manfaat dalam setiap bidang.

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting (dan sering kali yang paling mahal)pegawainya. Memperhitungkan efek ini, maka tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah-laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan pegawai. Secara khusus pelatihan akan digunakan untuk :

- 1) mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja;
- 2) membiasakan pegawai dengan sistem, prosedur, dan metode bekerja yang baru;
- 3) membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi. Biasanya dapat dimengerti.

Bahwa aspek yang paling sulit dalam pelatihan adalah mengubah sikap dan tingkah-laku, bila dibandingkan dengan kemajuan dalam pengetahuan dan keahlian yang biasanya langsung dapat dicapai dan diukur. Kelemahaan saat ini dalam melaksanakan pemetaan kebutuhan Diklat belum berdasarkan pada Visi, Misi organisasi. Jenis dan jumlah Diklat direncanakan hanya berdasar informasi yang diterima dengan tidak dianalisis lebih mendalam agar sesuai dengan kebutuhan prioritas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu condition sine quanon, suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu

mempertimbangkan faktor-faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan,

Jadi jika dikaji secara lebih dalam sebaiknya dalam melakukan pemetaan kebutuhan harus mempertimbangkan pada :

1. Faktor Internal :

- a. Misi dan tujuan Organisasi Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Tidak berlebihan apabila saat ini dijumpai adanya pegawai di lingkungan Departemen lainnya yang justru proaktif melakukan pendekatan kepada atasannya untuk misalnya, minta diikuti training, pelatihan bidang tertentu dan sebagainya.

- b. Strategi Pencapaian Tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaandengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu perlu ada parameter yang jelas atau diperjelas secara rinci batasan-batasannya. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi deviasi antara yang dikehendaki oleh departemen lainnya

dengan kondisi SDM yang ada. Kejelasan mengenai batasan setiap parameter atau requirement juga sangat diperlukan agar strategi pemetaan kebutuhan yang dilakukan oleh setiap departemen dengan seobyektif mungkin

2. Faktor Eksternal

Kurangnya kerjasama yang erat antar Departemen atau unit terkait mengakibatkan terhambatnya pola pemetaan kebutuhan sesuai dengan yang diharapkan. Kerjasama ini dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang lengkap berkaitan dengan Diklat itu sendiri.

4.3. Fleksibilitas Organisasi

Keseimbangan antara hidup dan kerja semakin disadari arti pentingnya, organisasi yang menerapkan program-program yang mendukung terciptanya keseimbangan hidup dan kerja dalam strategi manajemennya memperlihatkan diri sebagai tempat kerja yang lebih efektif. Berbagai aturan yang memungkinkan fleksibilitas (jam) kerja terbukti meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan pilihan yang lebih luas kepada mereka (untuk berkreasi dan berinovasi). - harus proaktif melembagakan program-program keseimbangan hidup dan kerja dalam model bisnis untuk menarik dan mempertahankan *top talent*. Ketika itu

dilakukan, baik - maupun karyawan sama-sama diuntungkan sebab *turnover*, absensi dan stres turun ketika produktivitas naik.

Catatan penting diketahui bahwa sebelum - menerapkan program keseimbangan hidup dan kerja maka dilakukan upaya inisiatif-inisiatif yang berkaitan dengan penciptaan keseimbangan antara hidup dan kerja. Tentu membanggakan kalau STINEI bisa mengatakan pada karyawan, bahwa organisasi memberika fleksibilitas. Tapi, hal itu sebaiknya bukan hanya janji surga yang diterapkan sebelum terjadinya transformasi. Hal utama yang harus menjadi perhatian adalah manajemen, dari atas hingga bawah harus bahu-membahu menciptakan konsepnya sebelum melahirkan program secara formal.

Fokus pada perubahan atau *continuous improvement* yakni proses perbaikan yang diterapkan secara sistematis, dilakukan dengan langkah-langkah strategis dan melibatkan seluruh karyawan akan memberikan optimalisasi bagi karyawan dalam melaksanakan fungsinya untuk tujuan pengembangan -. Bagi karyawan pengukuran penting menunjukkan keberhasilan, penghargaan, promosi jabatan, harapan, memperjelas tujuan kinerja, budaya kerja. Pengukuran dilanjutkan dengan *Evaluation*: "e", "Value" & "Action" yang bermuara pada "Nilai". Evaluasi membuat pertimbangan, Pengukuran harus menjadi proses yang tidak menghakimi karyawan, ketidakberdayaan di mana seseorang merasa berada pada posisi diberdayakan. Motif Pengukuran bisa sebagai insentif atau *reward*. Namun - juga sangat hati-hati pada akuntabilitas negatif (ketika pengukuran digunakan untuk memaksa pengukuran dan menghukum karyawan

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa Program-program keseimbangan hidup dan kerja akan efektif jika tidak diskriminatif. organisasi harus memperlakukan semua karyawan setara, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, tingkat pendapatan, jabatan dan status kekeluargaan (lajang/menikah, tanpa/punya anak). Karyawan yang bekerja dengan jadwal fleksibel harus mendapatkan kesempatan yang sama dengan mereka yang bekerja *full-time* --dalam promosi dan pelatihan .

4.4 Proses Penting Perekrutan

Dalam situasi tantangan eksternal seperti itu pimpinan - harus mencari terobosan inovasi untuk mengelola pertumbuhan perguruan tinggi baik jangka pendek maupun panjang. Sementara, sejalan dengan tuntutan eksternal itu, para pelaku professional SDM harus mentransformasi cara bagaimana mereka bekerja. Transformasi mendasar itu semestinya berfungsi dalam hal bagaimana menempatkan departemen SDM diorganisasi sebagai pusat pelayanan, pusat keahlian, dan bagaimana SDM berada. Kemudian praktek-praktek SDM dirancang, dipadukan, dan diselaraskan dengan kebutuhan Perguruan Tinggi; dan bagaimana kalangan professional SDM- harus disiapkan sehingga mereka dapat berkontribusi semakin efektif.

Di masa depan, SDM - harus mempunyai hubungan fungsional yang dekat dengan para pemimpin internal dan eksternal. Dalam hal ini karyawan dapat berkesempatan berhubungan dengan para pelanggan, investor, para pemimpin masyarakat bisnis di luar. Keberhasilan SDM yang baik tidak diukur dari kegiatannya tetapi dari kapabilitas keorganisasiannya. Untuk itu peneliti menawarkan pedoman spesifik untuk mentransformasi departemen atau fungsi SDM, praktek SDM, dan professional SDM -. Fokus pedoman ini merancang kembali, merekayasa, dan meningkatkan profesi SDM. Selain itu diungkapkan tentang peran spesifik untuk para manajer, professional SDM, karyawan, dan para ahli dalam mentransformasi peran SDM -.

Jadi jika dikaji lebih dalam terlihat bahwa Tujuan jangka panjang yang diharapkan dapat dirasakan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia (-) adalah sebagai berikut :

1. Sentra organisasi akan difokuskan kembali untuk menyediakan keahlian strategis, layanan efisien, dan memberdayakan pimpinan menjadi yang lebih baik.
2. Pengelolaan kinerja yang dipandu pimpinan akan disupervisi dengan baik
3. Kegiatan-kegiatan utama SDM akan berlangsung 10-30% lebih cepat dan lebih efektif melalui penyempurnaan dalam struktur, proses, TI,

4. 100% jabatan strategis akan diisi melalui upaya-upaya terobosan bagi program-program SDM seperti perencanaan suksesi, perekrutan tenaga profesional eksternal, dan talent pool.

4.5. Penilaian Kinerja Karyawan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah metode untuk melakukan evaluasi dan apresiasi terhadap kinerja seorang karyawan di sebuah organisasi. Secara umum transformasi yang dilakukan dalam memproses penilaian kinerja karyawan diperguruan tinggi ini, diantaranya yang telah dilakukannya adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi yang dilakukan dengan melakukan perbandingan antar karyawan dengan target dan tujuan utama dari sebuah proses penilaian kinerjanya dimana hasilnya adalah evaluasi penilaian yang dilakukan dengan membandingkan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.
2. Pengembangan sumber daya karyawan diperguruan tinggi ini mempunyai tujuan lain dari upaya penilaian kinerja karyawannya adalah dengan pengembangan kualitas kinerja karyawan dengan karyawan

3. Pemeliharaan sistem kerja perguruan tinggi ini sebagai upaya penjagaan terhadap sistem kerja dari perguruan tinggi dimana hal ini dilakukan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan. Evaluasi dilakukan secara terus menerus agar kinerja karyawan tidak keluar dari sistem yang telah ditetapkan oleh pihak perguruan tinggi.
4. Dokumentasi terhadap keputusan-keputusan terkait sumber daya manusia. Dengan adanya sebuah upaya penilaian kinerja karyawan, akan menjadi bukti dan dokumentasi penting yang dapat berguna bagi pihak perguruan tinggi dalam mengambil keputusan di masa akan datang terkait dengan aspek sumber daya manusia, ataupun kebijakan yang langsung menyangkut kepada pihak karyawan.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa kinerja karyawan di perguruan tinggi ini akan terus disupervisi, hal ini didasarkan pada penilaian kinerja karyawan dan berdasarkan atas kemampuan dan target yang sudah ditentukan tim, serta bagaimana seorang bekerja sesuai dengan aturan organisasi yang telah ditetapkan.

Catatan penting untuk penilai kinerja karyawan adalah bagaimana penilaian kinerja membawa dampak baik untuk karir karyawan., yang pasti organisasi ini akan memberikan penghargaan yang berarti kepada para SDM yang berprestasi.

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa penilaian kinerja karyawan di perguruan tinggi ini adalah didasarkan atas penilaian kinerja, dimana hal ini membawa dampak baik untuk karir karyawan, yang pasti organisasi ini akan memberikan penghargaan yang berarti kepada para SDM yang berprestasi.

4.6. Memilih Sebuah Pekerjaan

Proses panjang perguruan tinggi ini dibangun atas dasar kemandirian dan tekad yang kuat untuk mencerdaskan anak bangsa, proses perubahan dan transformasi organisasi di perguruan tinggi ini membuat organisasi terus belajar dan bertekad untuk maju demi mencapai visi dan misi organisasi kedepan.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa adanya proses penilaian kinerja karyawan di perguruan tinggi ini akan memberikan dampak positif bagi para karyawan, diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, umpan balik terhadap kinerja yang sudah lalu, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya.

Catatan penting dalam hal memilih sebuah pekerjaan adalah adanya hal-hal positif dari penilaian kinerja berdampak pada bagaimana organisasi dapat melakukan pemilahan dan penentuan keterampilan bidang yang cocok untuk karyawan baru dan yang lama dalam menentukan pilihan pekerjaannya..

Berdasarkan pengamatanpeneliti bahwa setelah bertransformasi peneliti dapat menilai bahwa peran organisasi dalam menentukan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan di perguruan tinggi ini sudah menjadi tanggung jawab setiap lini dalam organisasi , hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memperjelas kinerja mereka.Semua pekerjaan dilakukan berdasarkan pada aturan dan SOP organisasi yang berlaku untuk saat ini.Mengenai pembagian tugas pekerjaan, semua sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan, semua pekerjaan dilakukan berdasarkan atas ketentuan dan tata aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pembagian pekerjaan dilakukan oleh organisasi dengan tujuan agar dilakukan kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap anggota yang akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

4.7. Prilaku Organisasi

Ada banyak hal positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai di perguruan tinggi ini, dengan melalui adanya upaya penilaian kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen di perguruan tinggi ini mempengaruhi perilaku karyawan.Hal ini dapat terlihat ketika sistem pengendalian manajemen yang baik di perguruan tinggi mempengaruhi perilaku yang sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi perguruan tinggi ini kedepan.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa tindakan-tindakan individu karyawan yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi di perguruan tinggi ini.

Catatan penting dalam perilaku organisasi di perguruan tinggi ini adalah sistem formal yang ada di perguruan tinggi ini dapat dibagi ke dalam dua kategori yaitu aturan-aturan perguruan tinggi yang dalam arti luas, dan metode-metode sistematis untuk perencanaan dan memepertahankan pengendalian.

Jadi jika dikaji lebih dalam perilaku organisasi perguruan tinggi ini bahwa tujuan utama dari system pengendalian manajemen di perguruan tinggi ini adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat “keselarasan tujuan” yang tinggi dalam menjalankan roda organisasi di perguruan tinggi ini. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, karyawan diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perguruan tinggi.

Dalam mengevaluasi praktik pengendalian manajemen di perguruan tinggi ini, ada tiga pertanyaan penting yang diajukan:

1. Tindakan apa yang memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan diri mereka sendiri?
2. Apakah tindakan ini sesuai dengan kepentingan perguruan tinggi ?

3. Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan

Hal yang perlu diperhatikan oleh para karyawan sebagai perancang sistem pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya yang melingkupi karena untuk menjalankan strategi perguruan tinggi ini secara efektif mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informal. Oleh karena itu sebelum sistem informal didiskusikan akan diuraikan faktor-faktor informal baik yang bersifat internal maupun eksternal yang memainkan peranan kunci dalam rangka meraih keselarasan dengan tujuan perguruan tinggi.

Beberapa hal diantaranya adalah pihak manajemen dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing karyawan, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.

5. Transformasi Budaya Organisasi

5.1. Kesempatan Memperbaiki Organisasi

Pada, Kondisi yang dihadapi organisasi pada saat ini sangatlah berbeda dengan kondisi pada beberapa tahun yang lalu. Berbagai organisasi

menghadapi persaingan yang bersifat domestik maupun persaingan yang bersifat global. Perubahan tatanan gaya hidup ,dan perubahan teknologi semuanya menyebabkan tuntutan terhadap perubahan pada -. - melihat bahwa tingkat perubahan bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, namun semuanya dihadapkan pada kondisi dan tekanan eksternal.Banyak dari perubahan eksternal ini menekan pada -.Sementara lainnya terjadi secara internal.Karena perubahan terjadi dengan cepat, maka diperlukan cara-cara baru untuk menanganinya permasalahan tersebut.

Tujuan dari transformasi organisasi- adalah:

1. Bagaimana memunculkan kepedulian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan yang dihadapi oleh para pimpinan di setiap lini dalam organisasi,
2. Untuk menyediakan teknik dan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan di organisasi.- menggunakan berbagai metode dan teknik Organisasi development untuk meningkatkan efektivitas dan adaptibilitas mereka terhadap kondisi perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa Apa yang membuat - menjadi maju, sementara lainnya gagal memanfaatkan kesempatan yang sama? Kunci keberhasilan bukanlah pada ukuran kuantitatif yang rasional, melainkan kepada komitmen yang tidak rasional, sesuatu yang sulit untuk diukur dan terkait dengan manusia, misalnya: kualitas, layanan pelanggan, dan fleksibilitas untuk menghadapi lingkungan yang berubah. Bahkan ketika perubahan tersebut terkait dengan penerapan teknologi, komponen yang krusial adalah faktor manusia. Keterlibatan dan komitmen karyawan merupakan kunci dari keberhasilan transformasi-.

Catatan penting bahwa - telah berupaya atas upaya-upaya dan program jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan - untuk bertahan dengan merubah proses pembaruan dan pemecahan masalah.

Jadi jika dikaji lebih dalam terlihat bahwa kesempatan memperbaiki - dimaksudkan untuk menuju kepada kondisi organisasi yang adaptif dan mampu mencapai *organizational excellence* dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan keinginan individu untuk tumbuh dan berkembang.

1. Direncanakan

2. Meliputi keseluruhan organisasi
3. Dikelola dari atas
4. Untuk Meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi,
5. Melalui Intervensi yang direncanakan dalam berbagai proses organisasi dengan menggunakan pemahaman ilmu perilaku.

5.2 Nilai – Nilai Pribadi dan Budaya Organisasi

Arti penting dari nilai di - pada dasarnya bersifat kompleks dan sangat jelas bahwa didalamnya terdapat sebuah sistem nilai umum dan yang dinyatakan sebaiknya sebagai hal yang pragmatik, maksudnya adalah - sebagai sebuah sistem nilai yang diukur berdasarkan ketentuan apakah konsep yang dijalankan berhasil atau tidak, apakah perguruan tinggi ini dapat diterapkan atau tidak dalam operasi- operasi yang berlangsung. Pada saat yang bersamaan terdapat adanya perbedaan setiap personal dari para pimpinan sehubungan dengan jumlah nilai-nilai operasi yang diyakini mereka dan bersifat spesifik dari nilai-nilai di-.Nilai – nilai di perguruan tinggi ini sangatlah penting bukan saja sebagai determinan keputusan-keputusan sumberdaya manusia, tetapi juga sebagai determinan sasaran-sasaran dan strategi - kedepan.

Perbedaan dalam nilai-nilai pribadi merupakan penyebab bagi sebagian besar konflik yang muncul dalam perguruan tinggi ini. Beberapa orang berpendapat yang menyatakan bahwa penyesuaian lebih cepat terjadi pada individu-individu yang memiliki sistem nilai yang selaras. Akhirnya dapat dikatakan bahwa sistem-sistem nilai pribadi baik sistem operatif maupun nilai-nilai yang diintensifikasi dan diadopsi, mendeterminasi persepsi seseorang tentang isi etika suatu situasi dan evaluasi suatu tindakan spesifik sebagai suatu tindakan yang etika dan tidak etika.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa peneliti melihat bahwa nilai-nilai pribadi di - membawa dampak yang baik dalam kelangsungan hidup organisasi, hal ini terlihat ketika Dr. Zepri sebagai ketua menjelaskan bahwa sangatlah penting nilai – nilai pribadi yang baik menjadi hal utama dalam organisasi ini. Karena ini berdampak baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing, hal ini juga untuk menghindari gap yang tajam di organisasi ini.

Catatan penting pada nilai – nilai dan budaya organisasi adalah mengenai sikap dan perilaku yang baik antara karyawan yang satu dengan yang lainnya bahwa sikap dan perilaku merupakan suatu keharusan di -, karena organisasi disini adalah organisasi yang bersifat pelayanan dan setiap pribadi di kampus ini harus saling melengkapi dan menutupi kekurangan dalam menjalankan tugasnya masing –

masing, artinya organisasi ini selalu membudayakan setiap karyawannya adalah tim yang solid.

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa nilai – nilai dan budaya organisasi di - adalah Sistem nilai seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat kuat atas terciptanya situasi dan kondisi lingkungan organisasi yang diembannya saat ini. Suatu keputusan yang dibuat seorang pemimpin seringkali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan begitu pula sistem nilai pribadi sebagian besar mempengaruhi konsep seseorang tentang apa yang merupakan perilaku etikal dan apa yang bukan merupakan perilaku etikal. Sebuah sistem nilai pribadi dapat kita anggap sebagai suatu kerangka dasar perseptual yang relatif menetap yang membentuk dan mempengaruhi sifat seorang perilaku individu tertentu dalam membangun organisasi ini menjadi organisasi yang besar dan mandiri.

5.3. Fokus Visi dan Misi Organisasi

Jika diketahui Visi dan Misi organisasi-, memiliki visi misi yang menjadi ruh dalam setiap aktivitas di perguruan tinggi ini. Dari visi misi organisasi ini di turunkan menjadi kumpulan action organisasi. Set of action itulah yang diukur dalam Kpi (Key performance Indicator) untuk mendapatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut penelliti melihat bahwa bahwa misi- merupakan sebuah kompas yang membantu organisasi untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam membawa kemajuan perguruan tinggi. Tujuan dari pernyataan misi - adalah mengkomunikasikan kepada para pemangku kepentingan di perguruan tinggi

, di dalam maupun luar organisasi secara keseluruhan, tentang alasan pendirian perguruan tinggi dan ke arah mana perguruan tinggi akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi - dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait

Catatan penting terhadap fokus visi dan misi- adalah beberapa Langkah penyusunan misi perguruan tinggi ini telah mengikuti tahap-tahap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dimana organisasi ini telah:

1. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi di perguruan tinggi ini.
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting didalam tubuh organisasi ini.
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perguruan tinggi ini.

Dan diketahui pula bahwa- telah menjamin bahwa misi organisasi ini yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang bagus, maka misi organisasi :

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan di perguruan tinggi ini.
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah dari perguruan tinggi ini.
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perguruan tinggi ini.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa fokus terhadap visi dan misi organisasi - adalah bahwa strategi di perguruan tinggi ini merupakan pola atau rencana yang dapat mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan yang telah buat sebelumnya dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat di-. Sehingga strategi - berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan, sehingga akan terlihat jelas bagaimana - memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi organisasi..

Diketahui pula bahwa setelah visi - rumuskan visi seluruh strategi perguruan tinggi ini haruslah mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun dahulu baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi - tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang yang ada di dalam perguruan tinggi ini berbeda dan terkotak-kotak dalam functional

structure. Dalam mengkomunikasikan visi - peran leadership sangat menentukan. peran leadership dalam mengkomunikasikan visi di perguruan tinggi dilakukan dengan beberapa cara antara lain sebaga berikut:

1. Education (menumbuhkan pemahaman terhadap visi perguruan tinggi
2. Authentication (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak di -, bahwa “kata haruslah sesuai dengan perbuatan dan tindakan)
3. Motivation (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai di perguruan tinggi ini – self motivated workforce – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan dari perguruan tinggi ini).

5.4. Budaya Kerja

Membangun budaya kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada tempat kerjanya, antara lain: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif terhadap organisasi dan rekan kerja. Budaya Kerja yang tumbuh dan berkembang secara sehat dan dinamis tersebut di atas akan mudah mencapai sasaran KPI (Key Performance Indicator), Pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan (Sustainable growth), Going Concern, Good Innovation, Governance Practice dan Risk Awareness diseluruh unit kerja baik itu lembaga atau organisasi.

| |
|--|
| Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa dasarnya berkomitmen terhadap visi dan misi organisai di - merupakan jalan organisasi |
|--|

untuk mencapai tujuan yang akan capai, tentunya untuk mencapai hal tersebut organisasi harus taat dan patuh pada kebijakan dan peraturan organisasi yang ada saat ini.

Diketahui pula bahwa wewenang dan tanggung jawab setiap tugas dan pekerjaan di - merupakan kunci sukses organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai visi dan misi organisasi yang dituju maka kunci yang paling besar adalah bagaimana orang-orang yang ada didalamnya harus iklas dan jujur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang diembannya. Dengan budaya kerja di perguruan tinggi sangat dibutuhkan integritas dan profesionalisme artinya, organisasi harus bekerja dengan penuh profesionalisme, mau berusaha sebaik mungkin untuk tidak melepaskan tanggung jawab setiap lini dalam organisasi sebagai bagian dari organisasi ini.

Sangat dibutuhkan pula untuk setiap orang dalam organisasi ini mempunyai kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan beberapa hal yang telah dilakukan organisasi ini salah satunya adalah mengadakan seminar ekonomi dalam tema Indonesia menghadapi MEA, dan selain itu organisasi ini berusaha untuk peka terhadap lingkungan luar seperti pengabdian masyarakat yang pada bulan September 2015, organisasi ini mengadakan pengabdian masyarakat untuk anak panti asuhan, dalam mengajarkan mereka Bahasa Inggris dan pendidikan komputer.

5.5. Memahami SDM Sebagai Bagian Dari Organisasi

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi ini dibuat berdasarkan berbagai pada visi yang dibuat untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka organisasi ini dikelola dan diurus oleh sumber daya manusia yang mempunyai keinginan kuat untuk maju dan sukses. Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa sumber daya manusia yang ada di - merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi, hal ini bertujuan sebagai upaya dalam mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai, oleh karena itu dibutuhkan keilmuan untuk mendalami hal tersebut.

Catatan penting dalam memahami sumberdaya manusia di - adalah bagaimana metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian dari sebuah fungsi manajemen dari organisasi ini sendiri.

Jadi jika dikaji lebih secara lebih dalam terlihat bahwa memahami sumberdaya manusia di perguruan tinggi ini merupakan asset yang sangat berharga dalam menjalankan roda organisasi, artinya organisasi ini dan sumberdaya manusia yang ada didalamnya keduanya sebagai dua mata rantai yang tidak dapat dipisahkan, artinya mereka saling membutuhkan dan bekerjasama dalam mencapai

keseimbangan dalam organisasi. Dan organisasi telah memperhatikan bagaimana kesejahteraan karyawan di perguruan tinggi ini benar – benar diperhatikan, walaupun sebelum terjadinya perubahan, para staff memang tidaklah diperhatikan, tetapi dengan adanya pergantian kepemimpinan, setiap lini dalam organisasi disini merasa nyaman dengan keadaan, saat ini. Artinya organisasi telah memperhatikan kinerja yang baik dari setiap karyawan yang ada di perguruan tinggi ini.

5.6. Cara – Cara Berprilaku

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia di - memandang sumber daya manusia sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan budaya organisasi ini di perguruan tinggi ini.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa wajar apabila penyusunan strategy sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategi di-. Tentu saja perguruan tinggi ini sangat membutuhkan komitmen akan keterlibatan pejabat tinggi dan tiap lini dalam organisasi di -.

Catatan penting cara berprilaku di perguruan tinggi ini merupakan bagian dari budaya organisasi, yang artinya semua tindakan, sikap dan perilaku didasarkan

atas budaya yang telah tercipta dengan proses panjang. Dengan proses tersebut maka akan berpengaruh besar terhadap manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) dimana manajemen sumberdaya manusia yang ada didalamnya merupakan bagian dari fungsi manajemen.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam lagi terlihat bahwa jika manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain', maka MSDM memfokuskan pada "orang" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Selanjutnya hal tersebut sangat terlihat jelas bahwa bahwa tata cara berperilaku yang baik merupakan cermin dari budaya organisasi yang ada di dalam sebuah organisasi.

5.7. Proses Jalannya Organisasi

Strategi pengembangan organisasi di perguruan tinggi ini berusaha untuk mempunyai pedoman atau prinsip yang jelas sebagai penunjuk arah untuk mengendalikan jalannya pengembangan organisasi di perguruan tinggi ini, artinya dengan menggunakan kerangka yang tepat, alat dan teknologi yang digunakan saat

ini. Tanpa aturan prinsip, pilihan dan keputusan yang dibuat mengenai kerangka pembangunan organisasi perguruan tinggi ini, analisis, alat dan teknologi tidak akan tepat sasaran apa yang akan dicapai kedepan. Organisasi di perguruan tinggi ini tidak akan memiliki jaminan untuk mencapai kinerja total pengembangan organisasi berkelanjutan tanpa adanya prinsip yang kuat dalam menjalankan roda organisasi.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa selama ini organisasi di-, berjalan dengan baik, DR.Zefri masuk sebagai ketua melakukan perubahan dengan melakukan tiga macam pendekatan seperti mengganti strukturnya, teknologinya, orangnya atau mengkombinasi beberapa pendekatan ini. Pendekatan pada perubahan structural diarahkan dengan pengaturan ulang sistem internal. Pendekatan yang dapat dilakukan pada desain organisasi, desentralisasi, dan modifikasi kerja.

Pendekatan pada perubahan teknologi mencakup mengganti peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian atau metode produksi. Teknologi produksi memiliki pengaruh besar pada organisasi sehingga pendekatan teknostruktural berusaha memperbaiki prestasi kerja secara serentak mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

Pendekatan pada perubahan manusia, mencoba mengubah tingkah laku dengan fokus pada keterampilan, sikap, persepsi dan harapan mereka.

Catatan penting proses jalannya organisasi di kampus ini bahwa Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi. Proses organisasi menghubungkan organisasi dengan lingkungan termasuk bagian-bagiannya. Informasi mengalir ke organisasi dan dari organisasi, termasuk di dalam organisasi -

Jadi jika dikaji secara lebih dalam proses jalannya organisasi di -, terlihat sangat jelas bahwa prestasi individu menjadi bagian dari prestasi kelompok yang pada gilirannya menjadi bagian dari prestasi organisasi. Tidak ada suatu ukuran atau kriteria yang memadai yang dapat mencerminkan prestasi suatu tingkatan. Proses evaluasi prestasi didalam organisasi menunjukkan bahwa prestasi individu, kelompok, dan organisasi adalah suatu hasil atau variabel bergantung dari perilaku organisasi, struktur dan proses. System yang diterapkan untuk mengevaluasi prestasi membantu maksud-maksud seperti penentuan imbalan (upah, promosi, dan alih tugas), identifikasi kebutuhan akan pelatihan (training), penyediaan balikan bagi para pegawai dan lain-lain.

6. Transformasi Akademik

Perguruan tinggi adalah bagian tidak terpisahkan dalam kerangka menciptakan kecerdasan berbangsa dan bernegara. Dengan mengacu pada tri

dharma perguruan tinggi yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Menjadi kekuatan untuk melahirkan alumni-alumni yang memiliki kompetensi atau skill, sikap dan pengetahuan yang mampu bermanfaat dalam dunia kerja maupun di kehidupan masyarakat. Tujuan dan arah pendidikan Tinggi di Indonesia seperti yang tertuang pada Bab II pasal 2. Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000 adalah menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya kasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan dan memperkaya kebudayaan nasional. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi menciptakan dan memiliki budaya tersendiri dan khas.⁶⁰

Budaya perguruan tinggi memiliki perbedaan dengan budaya organisasi perusahaan yang memiliki orientasi penciptaan laba. Salah satu nilai utama dari budaya akademik dari sebuah perguruan tinggi adalah bagaimana budaya menulis dapat mengakar kuat . Budaya menulis dalam ruang lingkup perguruan tinggi menghasilkan berbagai macam produk berupa jurnal, skripsi, makalah.

6.1 Menciptakan Unit Layanan Bersama

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa dalam konteks tata kelola pendidikan tinggi, prinsip akuntabilitas secara jelas menekankan ⁶⁰Bab II pasal 2.

Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000

bahwa harus ada pertambahan nilai yang diberikan oleh perguruan tinggi, baik untuk mahasiswa maupun pihak lain yang menggunakan jasa perguruan tinggi. Nilai bagi pengguna terutama dirasakan dari aktifitas pelayanan yang mencakup: pelayanan sebelum masuk kampus, pelayanan dikampus, sampai pada pelayanan setelah pengguna meninggalkan kampus.

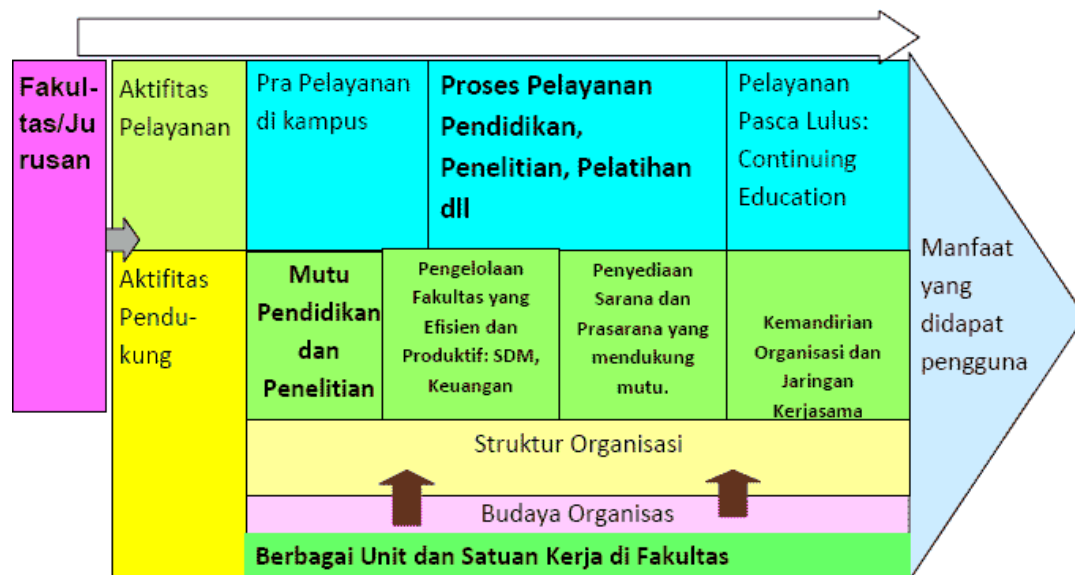
Catatan penting dalam menciptakan unit layanan bersama adalah nilai- nilai pengguna ini hanya dapat diperoleh apabila berbagai bagian akademik, program-program studi, dan unit-unit pendukung dapat bekerja sama secara lintas program yang menghasilkan nilai tambah untuk pengguna.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa unit layanan bersama merupakan suatu aktifitas pelayanan di - yang harus mencakup pendidikan, penelitian, konsultasi sampai pengabdian masyarakat. Dapat diketahui bahwa setiap aktifitas pelayanan bersama mempunyai benchmark nasional. Hal ini berguna untuk memenuhi benchmark tersebut produk pelayanan perguruan tinggi perlu didukung oleh berbagai aktifitas manajemen pendukung, antara lain:

- a. Peningkatan kualitas dan relevansi program pendidikan sarjana serta peningkatan kualitas dan relevansi penelitian dan pelayanan pada masyarakat .
- b. Pengelolaan jurusan yang efisien dan produktif.

- c. Penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung mutu.
- d. Pengembangan kemandirian organisasi dan jaringan
- e. Institusi pendidikan tinggi membutuhkan struktur organisasi dan sistem manajemen yang tepat untuk menyelenggarakan misinya.

Kedua hal tersebut terkait dengan prinsip-prinsip nilai dalam perguruan tinggi. Di Indonesia, nilai-nilai ini diatur dalam pasal 3 UU Pendidikan Tinggi yang menyatakan:



Gambar 4.7.Rantai nilai perguruan tinggi

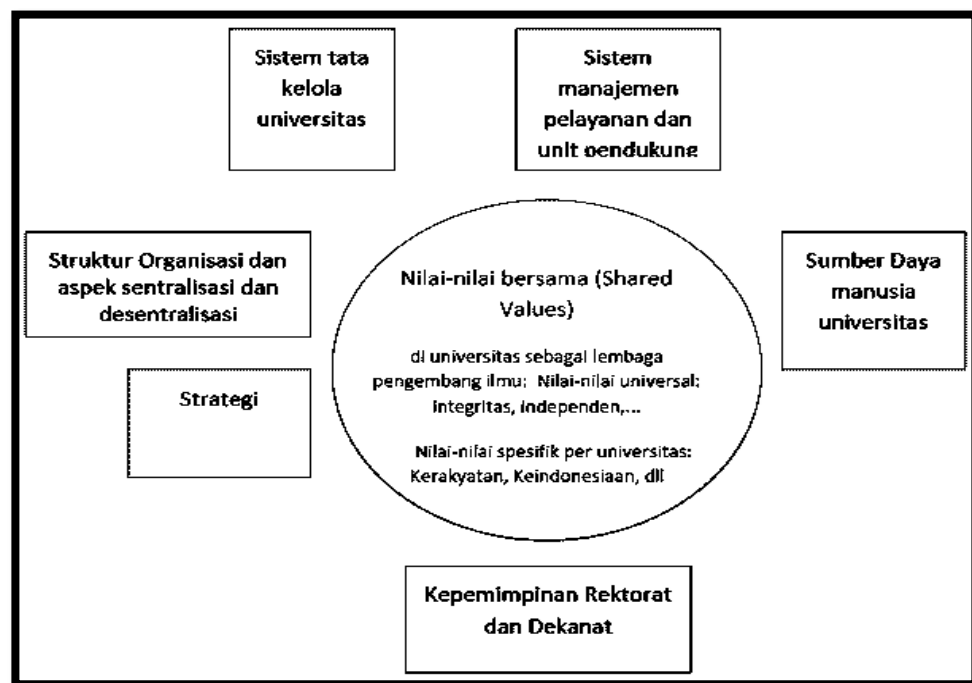
Sumber Kemenristek Dikti

Berkaitan dengan itu, pertanyaan penting yang bisa dimunculkan adalah: apa yang disebut tata nilai dalam perguruan tinggi?bagaimana kaitannya dengan sistem manajemen perguruan tinggi ?bagaimana kaitannya dengan struktur organisasi yang dapat mendukung proses penambahan nilai

bagi pengguna?bagaimana kaitannya dengan gaya kepemimpinan ketua

?dan sebagainya.

Di bawah ini menyajikan perguruan tinggi perlu mempunyai shared value yang pada intinya mengarah pada ilmu pengetahuan.



Gambar 4.8 **Shared value** dan berbagai hal terkait(diadaptasi dari McKinsey)

Berdasarkan kajian yang telah peneliti lakukan peneliti melihat bahwa bahwa Unit layanan bersama dalam hal menentukan Kualifikasi akademik, kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional), dan jumlah (rasio dosen mahasiswa, jabatan akademik) dosen tetap dan tidak tetap (dosen matakuliah,

dosen tamu, dosen luar biasa dan/atau pakar, sesuai dengan kebutuhan) untuk menjamin mutu program akademik.), telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan, seperti dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan, Persentase dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Peneliti juga melihat bagaimana perguruan tinggi melakukan upaya dalam menentukan rasio mahasiswa terhadap dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan bidangnya, Tentunya hal tersebut dilaksanakan berdasarkan pada Kesesuaian keahlian dosen tidak tetap dengan mata kuliah yang diampu, hal tersebut dilakukan berdasarkan pada pelaksanaan tugas/ tingkat kehadiran dosen tidak tetap dalam mengajar. Hal tersebut berpatokan pada PK_{DTT} = Persentase kehadiran dosen tidak tetap dalam perkuliahan (terhadap jumlah kehadiran yang direncanakan.)

Sisi lain peneliti kemudian terfokus kepada bagian keuangan, dimana selanjutnya bagian keuangan telah melakukan rancangan anggaran tahunan sebagai upaya dari control sebuah laporan keuangan. Kemudian dari sisi bagian kemahasiswaan telah disusun telah menyusun juklak dan juknis di bidang kemahasiswaan hal itu dilakukan sebagai upaya dari proses jalannya aktivitas kegiatan kemahasiswaan. Dan diketahui pula bahwa bagian kemahasiswaan telah telah merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan

Hal itu dilakukan sebagai upaya dalam melakukan aktivitas kemahasiswaan dan sebagai bagian dari proses pembelajaran keorganisasian mahasiswa.

6.2 Inisiatif Pekerjaan

Manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peran dalam mendukung dan memberikan inisiatif dalam pelaksanaan konsep etika organisasi mempunyai tugas dalam mengontrol dan mengintegrasikannya ke dalam fungsi- fungsi organisasional yang diembannya. Implementasi konsep etika ke dalam fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia. Orientasi Karyawan, tujuan yang penting dalam konsep orientasi karyawan adalah mengajarkan mereka norma-norma, attitude, dan beliefs yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi dapat dikomunikasikan melalui presentasi formal dan secara implisit melalui sejarah dan mitos organisasi.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa inisiatif yang karyawan bekerja berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dilakukan berdasarkan atas tanggung jawab dan tugas yang melekat pada setiap karyawan, yang artinya setiap karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan berdasarkan ketentuan dan ketetapan yang telah diatur oleh

Catatan penting untuk melihat sampai sejauhmana inisiatif pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan di- dapat terlihat bagaimana inisiatif pekerjaan dilakukan berdasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dan setiap karyawan dapat menguasai setiap tugas dan tanggung jawabnya maka diperlukan supervisi dan training atas tugas dan pekerjaan yang diemban.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam diketahui inisiatif pekerjaan sangatlah penting, untuk menunjang keberhasilan organisasi. Dengan diberikannya training kepada setiap karyawan sisi positif yang dapat diambil adalah dalam integrasi training berisi bagaimana menanamkan nilai-nilai etika agar karyawan memiliki lebih luas pengembangannya dan aktivitas training untuk karyawan yang memiliki fokus yang berbeda-beda. Karena karyawan diharuskan untuk tahu mengenai aturan- aturan regulasi maupun kebijakan, maka penanaman nilai-nilai etika juga harus memfokuskan pada sharing etika antar organisasi. Training juga dapat digunakan untuk memperluas pengetahuan karyawan dan ketua mengenai kemampuan dalam mengaplikasikan framework etika dalam pemecahan masalah.

6.3 Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan organisasi di - dalam mempertahankan staff atau karyawannya merupakan konsep kualitatif yang mendukung berkembangnya kemampuan sumberdaya manusia di perguruan tinggi ini. Perguruan tinggi dapat mempertahankan setiap staff / karyawan yang berkinerja bagus dan memudahkan

staff / karyawan yang berkinerja biasa-biasa saja untuk memperbaiki diri sendiri didalam organisasi. Di samping itu, usaha mempertahankan staff / karyawan di perguruan tinggi dilakukan melalui *rewarding systems*, *job security*, pengembangan pelatihan dan karir, pemberdayaan dan memupuk *sense of belonging*. Sehingga staff / karyawan mereka akan merasa dihargai dan bagian terbesar dari organisasi ini.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat kemampuan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup pada setiap lini dalam organisasi di perguruan tinggi sangat membantu organisasi untuk berkembang dan maju , karena dengan adanya perubahan dan bertansformasinya organisasi menjadikan organisasi ini menjadi organisasi yang lebih baik. Dapat diketahui bahwa ditingkat penguasaan teknologi dalam pelaksanaan tugas, biasanya tidak begitu saja secara mahir dikuasai oleh calon karyawan. Penguasaan tugas dan kewajiban di lapangan tentu saja berbeda jauh dari perkiraan sebelumnya. Hal ini akan lebih terasa pada staff / karyawan yang merupakan angkatan kerja baru yang tentu saja belum berpengalaman. Pegawai, staff bahkan pimpinan perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan kemampuan yang sudah dimilikinya. Mereka harus terus belajar agar organisasi tempat bernaung dapat berkembang.

Catatan penting untuk melihat sampai sejauh mana kemampuan dan keterampilan di

- dapat diketahui bahwa didalam program pelatihan

dan pendidikan manajemen di-terdapat dua kategori pokok yang dimiliki sebagai sasaran pengajaran, sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama dalam organisasi ini yaitu: Metode Praktis (*on the job training*), dan; Metode presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*). Adapun penjelasan dapat diketahui:

a. Metode On The Job Training

Merupakan pelatihan dimana peserta dilatih langsung ditempat kerja. Alat latih yang biasanya digunakan adalah gambar, bagan, dan lain-lain. Dengan pelatihan langsung di tempat kerja maka kemampuan peserta latihan dapat meningkat didalam mengerjakan tugasnya pada saat ini. Meskipun demikian metode ini sering menimbulkan kelemahan karena sering berjalan dengan tidak teratur dan kurang efektif bila pengawas kurang berpengalaman.

Teknik-teknik yang biasanya digunakan di perguruan tinggi adalah:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan

Melatih karyawan tentang cara melakukan pekerjaan baru. Petunjuk pelaksanaanya dilakukan langsung pada saat mengerjakan.

2. Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan bentuk pelatihan dengan jalan belajar bersama satu kelompok orang yang telah berpengalaman. Metode ini dikombinasikan dengan metode off the job training. Metode ini

sangat sesuai untuk karyawan yang memerlukan keterampilan / skill yang sedang.

3. *Coaching*

Karyawan dibimbing oleh atasan secara langsung, didalam mengerjakan pekerjaannya secara routine. Dalam hal ini pelatihan diberikan oleh atasan langsung sambil melakukan pekerjaannya sehingga tidak menyita waktu untuk memberikan pelatihan secara khusus.

4. Rotasi Jabatan

Dengan penempatan karyawan pada tugas dan jabatan yang sama sekali berbeda dengan tugas sebelumnya. Pada saat karyawan menempati jabatan barunya secara otomatis karyawan akan berlatih kembali dengan mempelajari tugas dan kewajibannya di bidang tugas yang baru tersebut.

5. Penugasan sementara

Penugasan sementara pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu secara insidental. Pelatihan dengan cara ini biasanya diperuntukkan bagi karyawan yang belum pernah mendapat tugas dalam bidang yang baru tersebut.

b. *Metode Off The Job Training*

Merupakan pelatihan dimana peserta dilatih secara khusus pada suatu tempat pelatihan tertentu. Alat latih yang biasanya digunakan adalah gambar, bagan, dan lain-lain. Metode ini sering biasanya berjalan dengan teratur. Peserta pelatihan lebih konsentrasi mengikuti pelajaran yang diberikan sehingga lebih efektif dan kemampuan karyawan dapat lebih ditingkatkan. Kelemahan metode ini adalah banyaknya waktu terbuang karena dengan pelatihan *Off the job training* biasanya peserta banyak meninggalkan pekerjaannya.

Teknik-teknik yang biasanya digunakan antara lain adalah:

1. Tugas Belajar

Karyawan yang akan dilatih dikirim ke lembaga pelatihan atau lembaga pendidikan tertentu sesuai bidang yang akan ditanganinya. Penguasaan pengetahuan tentang pekerjaannya benar-benar digodok dalam pelatihan ini sehingga diharapkan setelah menyelesaikan pelatihan, karyawan siap dan mahir melakukan pekerjaannya.

2. Pelatihan secara khusus berupa *in-house training*

Maksud dilakukan pelatihan semacam ini adalah melatih sekelompok karyawan dalam organisasi/perguruan tinggi initetapi dilakukan secara khusus sehingga tidak mengganggu atau terlibat dalam pekerjaan sehari-hari. Seperti karyawan bagian keuangan

dan accounting, mereka dilatih secara khusus untuk tujuan kemahiran dalam jangka waktu dan tempo yang cepat.

Jika dikaji secara lebih dalam dapat diketahui bahwa karyawan / staff yang memiliki derajat kemampuan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan untuk mengurai keadaan, menjabarkan suatu masalah atas dasar hal-hal yang telah dan sedang dipelajari, serta permasalahan tentang hal-hal yang esensial. Sesuai dengan perkembangan terakhir bahwa kemampuan perlu didampingi dengan pengawasan dan pelatihan. Dengan demikian maka derajat pengawasan dan pelatihan yang tinggi merupakan suatu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan di perguruan tinggi ini. Namun dengan hanya memiliki derajat kecerdasan intelegensi dan emosi yang tinggi saja bukan berarti secara otomatis akan menyebabkan staff / karyawan di perguruan tinggi ini mampu berprestasi. Maksudnya, di samping kemampuan dan pengawasan dan pelatihan masih ada lagi faktor- faktor lain yang turut mendukung untuk menentukan keberhasilan karyawan / staff di perguruan tinggi ini, misalnya pemahaman tentang manajemen pendidikan sebagai bagian tak terpisahkan dari keseluruhan kemampuan staff / karyawan di perguruan tinggi ini dalam proses penyelenggaraan pelayanan pendidikan di perguruan tinggi ini

6.4. Peran Penting Akademik

Pembahasan mengenai posisi kurikulum di - adalah penting karena posisi itu akan memberikan pengaruh terhadap apa yang harus dilakukan kurikulum dalam suatu proses pendidikan di perguruan tinggi ini. Jika dikaji secara lebih dalam

bahwa proses pendidikan di perguruan tinggi ini dikendalikan, diatur, dan dinilai berdasarkan kriteria yang ada dalam kurikulum kemenristek pendidikan tinggi.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa penting akademik akan berjalan dengan baik dan benar jika di tunjang dengan sinergi yang baik antar tiap lini dalam organisasi, peran organisasi pada lini BAAK ini berdasarkan pada pelaporan yang dijalankan bagian BAAK, dimana semua harus sesuai dengan peraturan dan aturan yang dibuat pemerintah, dalam hal ini Kopertis wilayah 3 ,Ban PT, Dikti , dan Kemenristek pendidikan tinggi.

Catatan penting untuk melihat sampai sejauhmana peran penting akademik di - adalah bagian biro administrasi dan umum telah menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini dapat dilihat ketika mereka melakukan pelaporan dan pertanggung jawaban pekerjaan masing- masing kepada pak Qodir selaku kepala BAAK .

Jika dikaji secara lebih dalam dapat diketahui bahwa peran penting akademik di perguruan tinggi ini, diketahui bahwa organisasi akan mengikuti kebutuhan yang dibutuhkan bagian BAAK, karena hal ini harus dilakukan , mengingat pentingnya kebutuhan BAAK dalam melaporkan semua data ke pemerintah , dalam hal ini adalah Kopertis Wilayah 3, Ban PT, Dikti dan kemenristek pendidikan tinggi.

6.5. Proses Berjalannya Organisasi

Peneliti melihat bahwa tujuan seorang pimpinan di - secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian banyak problem organisasi dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional di -, sehingga peneliti melihat kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal di-. Sehingga permasalahan tersebut menjadi dasar rujukan untuk melihat sampai sejauhmana budaya organisasi di - dapat meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasi.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa dengan adanya transformasi organisasi membawa dampak yang baik terhadap -, dan bahwa peran pimpinan sangat menentukan jalannya organisasi, peran pemimpin yang mau mendengarkan aspirasi setiap bawahan, peran pimpin yang mau turun kebawah, dan peran pimpinan dalam bekerja sama dan mau mengayomi staff/ bawahan .

Jika dikaji secara lebih dalam diketahui bahwa peneliti melihat dari sisi lain bahwa perubahan yang dirasakan saat ini membawa budaya yang baru yang lebih baik dari yang sebelumnya, kemudian pak Zefri sebagai pimpinan dapat menjelaskan lebih jelas dan tegas akan pentingnya transformasi akademik , hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki sistim yang sebelumnya tidak begitu bagus, maka ditegaskan kembali untuk membawa transformasi akademik menuju organisasi yang lebih bagus lagi.

Wakil Ketua (Waket) I Bidang Perencanaan dan Pengembangan Dr. Hotma, mengatakan program kerja (Progja) yang akan dilaksanakan ke depan yakni penguatkan sistem akademik berbasis online. Baginya langkah - harus dibangun dari tercapainya konsep integrasi akademik berkaitan dengan 4 level yakni pengembangan kurikulum dan metodologi pengajaran terintegrasi, memasuki integrasi varius nilai secara intersif dalam proses pengajaran, lalu interaksi ilmu dalam setiap jurusan dan konsep integrasi sesungguhnya yakni integrasi estimologi. Faktor konsep esensial dari sisi akademik dalam proses perubahan (transformasi) - mendatang. Tapi ada pola yang perlu dikembangkan yakni kelembagaan - yang tidak lepas bakal hadirnya konstansi jurusan baru dari konsekuensi pengembangan keilmuan.

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

A. Transformasi Organisasi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

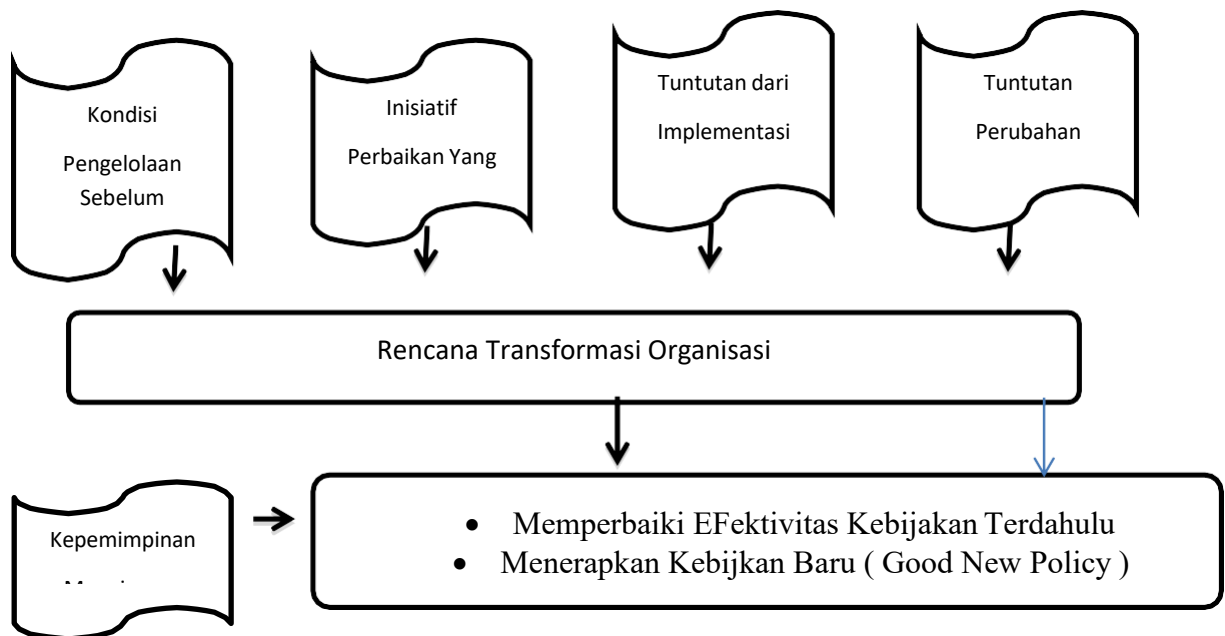
Pengembangan organisasi di perguruan tinggi ini disebabkan atas dasar kebutuhan dan budaya yang lama terbentuk. Kesuksesan - sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lainnya.

Unit organisasi yang dikoordinasikan dalam suatu sistem peraturan dan pengembangan organisasi yang dikemukakan dari atas ke bawah dengan lebih teratur. Organisasi bottom-up yang ditandai dengan pengaruh relatif tinggi subsistem. Pengembangan organisasi dilakukan oleh karyawan yang terlibat. Dalam unit organisasi yang relatif independen dalam pelaksanaannya sering ditemukannya masalah dan bisa menjadi sebuah dasar dalam sebuah pelajaran.⁶¹

Proses panjang untuk menjadi sebuah organisasi yang maju dan mandiri serta terdepan sangat ditunjang oleh dimensi strategi organisasi, kepemimpinan yang kuat, sumberdaya manusia yang mau belajar dari kesalahan, dan terus mensupervisi dibagian-bagian yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Terlepas dari bagian tersebut diatas, maka hal yang harus menjadi sub fokus lainnya adalah

⁶¹Olaf, Manajemen Perubahan, (London : Book Boon, 2010), h.9

bagaimana struktur organisasi itu sendiri, sebab didalamnya menggambarkan bagaimana budaya dan citra diri dari organisasi -.Budaya yang sudah mengakar dan terbentuk memang sangatlah sulit untuk menyesuaikan dengan perubahan dan transformasi yang sudah terbentuk, dibutuhkan proses panjang untuk dapat mensinkronisasikan budaya -, maka peran pimpinan antar lini sangat berperan penting untuk terjadinya transformasi tersebut, karena yang mereka butuhkan adalah kenyamanan ketika pergantian dalam struktur organisasi, bagaimana peran tiap sumberdaya manusia yang baru untuk saling bekerjasama dan saling menyakinkan bahwa - dibentuk untuk tujuan bersama dalam mencapai visi dan misi organisasi.



Gambar.5.1 Faktor- faktor yang mempengaruhi Transformasi Organisasi

Sumber : LM FEB UI, 2014

Budaya yang sudah terbentuk dan menerima adanya transformasi membawa dampak yang baik juga untuk administrasi , karena biar bagaimanapun, setiap lini dalam organisasi- harus dapat menyesuaikan atas terjadinya transformasi tersebut, hal ini harus sepadan dengan budaya baru yang terbentuk. Administrasi haruslah dapat mentransformasi atas semua yang telah berubah, dengan melihat pada kebutuhan dan kepentingan bersama, maka administrasi juga harus membawa transformasi organisasi ini menjadi organisasi yang maju dan mandiri.

Atas dasar itulah Transformasi organisasi - terbentuk, semua ada karena ini sudah menjadi kebutuhan organisasi dalam menciptakan kondisi lingkungan kampus yang kondusif, menjadikan kampus yang mempunyai pandangan yang jauh kedepan. Transformasi organisasi - berjalan dengan begitu cepat, semua ini didasarkan atas bagaimana strategi organisasi - terbentuk, peran seorang pemimpin dalam menyampaikan pesan dan kesan yang dalam kesetiap lini dalam organisasi. Sumberdaya manusia yang baru, yang mempunyai visi dan misi yang sama dalam mencapai tujuan yang sama, struktur baru yang berbentuk, dengan mengedepankan fungsi tiap lini dalam organisasi sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah terbentuk oleh organisasi.

Budaya yang lama berubah untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan dan lingkungan organisasi yang baru, dan peran biro administrasi untuk juga bertransformasi menjadi sebuah biro administrasi yang benar-benar profesional.

Fokus kajian dalam penelitian ini ditekankan pada Transformasi Organisasi dengan sub fokus pada strategi organisasi, kepemimpinan, sumberdaya manusia,

struktur organisasi, budaya organisasi, administrasi dan biro akademik di perguruan tinggi ini.

1. Strategi Organisasi

Strategi dan upaya pewujudannya perguruan tinggi - harus dapat , difahami dan didukung dengan penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh seluruh pemangku kepentingannya di-. Seluruh rumusan yang ada harus mudah difahami, dijabarkan secara logis, sekuen dan pengaturan langkah- langkahnya mengikuti alur fikir (logika) yang secara akademik wajar. Strategi -yang dirumuskan didasari analisis kondisi yang komprehensif, dengan menggunakan metode dan instrumen yang sah dan andal, sehingga - dapat menghasilkan landasan langkah-langkah pelaksanaan dan kinerja yang urut-urutannya sistematis, saling berkontribusi dan berkesinambungan. Kesuksesan di salah satu sub-sistem -berkontribusi dan ditindaklanjuti oleh sub-sistem yang seharusnya menindaklanjuti. Strategi serta keberhasilan pelaksanaan perguruan tinggi ini diukur dengan ukuran-ukuran yang mudah difahami seluruh pemangku kepentingan, sehingga visi yang diajukan benar- benar visi, bukan mimpi dan kiasan ("*platitude*").

Keberhasilan pelaksanaan misi menjadi cerminan pewujudan visi. -
.Keberhasilan pencapaian tujuan dengan sasaran yang memenuhi syarat rumusan yang baik, menjadi cerminan keterlaksanaan misi dan strategi dengan baik. Dengan demikian, rumusan visi, misi, tujuan dan strategi merupakan satu kesatuan wujud cerminan integritas yang terintegrasi dari program studi dan perguruan tinggi ini.

1.1. Perencanaan

Perencanaan dalam sebuah organisasi merupakan hal yang paling utama dalam menjalankan roda organisasi- yang bangun atas dasar kebutuhan dan kepentingan bersama, sehingga dengan adanya perencanaan yang baik membuat organisasi ini terarah , apa yang ingin dicapai dapat terlaksana atas dasar kebutuhan dan kepentingan bersama. Rencana Strategis lima tahun untuk pengembangan - merupakan hasil kerja tim yang diketuai oleh Wakil ketua Bidang Perencanaan dan Kerjasama (WK 1), dengan anggota wakil wakil dari Lembaga, Pimpinan Jurusan, Senat Sekolah Tinggi, Tenaga Kependidikan dan Mahasiswa. Tantangan, peluang dan perubahan dalam tatanan masyarakat serta lingkungan secara umum merupakan faktor yang selalu diperhitungkan dalam penyusunan rencana strategis -. Disadari bahwa pada saat ini dan di masa berikutnya, jurusan dan unit kerja di lingkungan - menghadapi situasi yang kompleks.

Sebuah Organisasi harus dapat merencanakan untuk tujuan yang ingin dicapai. Apa pentingnya sebuah perencanaan tersebut ? artinya untuk merencanakan sebuah keberhasilan diperlukan pandangan yang jauh kedepan, hal ini dilakukan untuk memutuskan suatu tindakan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan harus terjadi di semua tingkat. Pertama dalam lini organisasi, dimana hal ini merupakan bagian dari sebuah strategi organisasi.⁶²

⁶² Larry M, Pengantar Akuntansi Manajerial , (Bookboon, 2010), h.12

Perencanaan strategi yang dilakukan oleh -merupakan hal yang terpenting dalam pelaksanaan organisasi yang akan dijalankannya, hal ini dilakukan sebagai upaya menjalankan sebuah kegiatan yang merupakan sebuah agenda dari sebuah organisasi.

Dengan kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama untuk memutuskan suatu tindakan, maka perlunya untuk membantu tim untuk membuat rencana sehingga mereka dapat mengambil langkah-langkah dikelola menuju tujuan baru bersama.⁶³

Berdasarkan kondisi di lapangan terlihat bahwa organisasi telah melakukan strategi yang baik, dengan dilaksanakannya POAC (Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling) Dilihat dari unsur pendukungnya, - telah memiliki unsur-unsur manusia (Man), kerjasama, tujuan bersama, peralatan (Equipment), lingkungan, dan Kerangka/Konstruksi mental. Unsur-unsur tersebut membentuk suatu organisasi - dengan suatu manajemen yang disepakati untuk mencapai tujuan organisasi.

Catatan penting pada strategi organisasi sebelum adanya transformasi ditemukan adanya komunikasi yang sangat tidak baik antar lini dalam organisasi sehingga menjadi tantangan, peluang dan perubahan yang harus dilakukan oleh seorang Dr.Zefri. Selain hal tersebut beliau juga harus melakukan cara – cara seperti :

⁶³ Anita, Pelatihan Keterampilan Untuk Manajer, (London : Bookboon, 2014), h.9.

- a. Strategi ini berkaitan dengan bagaimana respon masyarakat terhadap organisasi ini. Di mana ada penekanan kepada masyarakat bahwa organisasi berusaha sungguh sungguh dan yang terbaik untuk melayani dan memenuhi kebutuhan serta tuntutan masyarakat
- b. Strategi untuk menjalankan misi yang telah disiapkan dalam organisasi tersebut sesuai dengan bidang yang telah menjadi bagiannya. Strategi ini biasa disebut dengan Grand Strategy karena akan berakibat sangat fatal ketika - salah dalam menjawab misi organisasi baik dari kata-kata maupun kebijakan yang diterapkan dalam organisasi.
- c. Strategi bagaimana organisasi dapat merebut pasaran di tengah masyarakat seperti, sponsor, Kepala Program Studi, Ketua, organisasi lain dan mahasiswa sehingga dapat menguntungkan dalam mengembangkan organisasi ke tingkat yang lebih baik.
- d. Strategi untuk menunjang strategi yang lain, adapun dalam fungsional strategi ini terdapat tiga strategi di dalamnya yaitu : strategi fungsional ekonomi, strategi fungsional manajemen dan strategi isu.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Komponen terakhir dari strategi organisasi adalah 'tepat waktu'. Tanpa melihat ada pembatasan kapan waktu yang ingin kita capai. Jika kita tidak memiliki motivasi yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi yang ingin kita capai kemungkinan kita tidak akan berhasil dalam mencapai apa yang akan

kita raih. Saat perubahan itu terjadi begitu cepat, organisasi akan berubah secara lebih teratur mengikuti visi dan misi organisasi tersebut.⁶⁴

1.2 Formulasi dan Tindakan Pelaksanaan Yang Dicapai Untuk Mencapai Sasaran Organisasi.

Formulasi dan tindakan pelaksanaan yang dicapai dalam mencapai sasaran dalam organisasi dilakukan -sebagai upaya dalam mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi ,artinya rencana strategi yang telah dilakukan -harus dilaksanakan dengan tindakan yang nyata dan jelas, tentunya hal ini sangat dibutuhkan kerjasama antar lini yang ada sehingga saling berkaitan.

Untuk memelihara momentum pertumbuhan dan keberlanjutan - dituntut untuk senantiasa mengembangkan kebermaknaan keberadaannya melalui bentangan jaringan kemitrasejajaran dalam naungan wawasan holistik - sinergetik dengan: (i) memberdayakan potensi budaya lokal, (ii) bertanggungjawab terhadap cita – cita pembangunan nasional , (iii) memiliki jatidiri, kemandirian dan kompetensi, serta (iv) dapat menghasilkan pemikiran yang bermanfaat dalam kerangka global maupun untuk tindakan lokal. Makna ini menggambarkan bahwa tantangan terhadap globalisasi bukan hanya dijawab melalui kompetisi semata - mata tetapi juga melalui keberbagian dalam kemitraan. Oleh karena itu, pengembangan jaringan kemitraan merupakan prioritas utama bagi profil alumni -, agar keberadaannya menjadi lebih bermakna secara interkoneksi dalam pergaulan nasional dan

⁶⁴ Sean McPheat ,MTD, Pelatihan Manajemen, (London : Bookboon, 2010), h.32.

internasional. Dipandang dari makna interkoneksi diri dan lingkungan, alumni - merupakan insan berkepribadian sebagai makhluk sosio - ekologis, berakhlak dan hanya bermakna jika mampu berinteraksi dengan pihak - pihak di luar dirinya sendiri.

Catatan penting dalam formulasi tindakan dan pelaksanaan diketahui sebelum terjadinya transformasi beberapa hal yang menjadi kendala adalah tujuan yang dilaksanakan tim berjalan sangat lambat hal ini disebabkan penyesuaian tim terhadap pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan kecermatan dan ketelitian yang dalam sehingga menjadi tugas besar Dr. Zefri untuk mewajibkan tiap personal untuk saling bahu – membahu menyelesaikan masalah yang menjadi tugas utama tim. Hal tersebut dilakukan dengan cara membangun memberikan supervisi, penjelasan yang detail untuk tiap - tiap tugas pekerjaan, dan monitoring serta evaluasi atas hasil yang telah dicapai. Hal ini dilakukan Dr. Zefri sebagai upaya untuk membangun semangat tim, dan keberhasilan organisasi.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa: Sebagai seorang pemimpin andaharus tahubahwa salah satu peran seorang pemimpin adalah untuk mengelola tim dan bagaimana mereka melakukan tugas tersebut dengan baik.⁶⁵

⁶⁵ Sarah, Top Ten Keterampilan Pimpinan, (London : Bookboon, 2013).h, 36

Seorang pemimpin harus melihat sampai sejauh mana manfaat dari apa yang dilakukan pimpinan ketika melaksanakan tugasnya dengan keyakinan yang kuat dan konsisten dengan apa yang dilakukan, seperti :

- Staf harus tahu kontribusi apa yang harus dilakukan untuk organisasi
- SDM harus terus diberi informasi tentang rencana strategis
- SDM harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang akan mereka perbuat untuk organisasi ini
- Ketika masalah muncul mereka dapat dengan cepat mengidentifikasi dan rencana aksi yang akan dilakukan .
- Memberikan peluang untuk pelatihan, pengembangan, pembelajaran dan pertumbuhan dapat memberikan SDM bekal dikemudian hari
- intervensi konsisten, tujuan dicapai dan pengakuan 'layak'

1.3 Tugas Penting Yang Harus Dilaksanakan

Upaya - dalam menjalankan tugas utama dalam mencapai rencana yang harus dilaksanakan, karena perguruan tinggi mempunyai peran penting dalam menjalankan kesinambungan organisasi sebab tanpa ada tujuan yang ingin dicapai maka organisasi berjalan tanpa ada tujuan yang pasti.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa DR.Zefri, sebagai pimpinan selalu membuat rapat koordinasi dengan para staf , untuk menentukan sasaran yang tepat dalam menjalankan tujuan organisasi , seperti misalkan , belum lama ini tim berkoordinasi dengan beberapa departemen terkait , yang bertujuan

membuat organisasi ini harus mampu membuat budaya antar dosen , staff, dan mahasiswa seperti keluarga besar yang tidak seperti tidak terpisahkan. Dan ini coba kami follow up dengan cara mengadakan acara seminar dan kuliah umum dimana antar dosen , staff dan mahasiswa menjadi satu dalam satu tim dalam mensukseskan acarat tersebut.

Catatan penting dalam tugas penting yang harus dilakukan ini bisa terlihat ketika beberapa lini dalam organisasi mengadakan rapat koordinasi antar dosen dan staff, disitu pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada para tim penyelenggara kegiatan untuk mempresentasikan hasil kegiatan meraka, berapa biaya yang dikeluarkan, berapa dana yang diberikan kampus, bagaimana pertanggungjawabannya,tentunya dengan bukti- bukti yang jelas.

Berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Manajemen sendiri tidak dapat mengawasi secara lebih detail tugas – tugas yang dilakukan sehari-hari yang dilakukan oleh setiap lini dalam organisasi, dan proses kehidupan organisasi , dimana manajemen juga akan tetap menemukan cara yang paling efektif untuk mengelola tiap lini dalam organisasi dengan tetap memberikan pedoman dan instruksi yang jelas, menjaga semangat dan motivasi tinggi dan menemukan cara yang lebih baik untuk setiap karyawan untuk mengembangkan dan berkembang di tempat kerja.⁶⁶

1.4 Perubahan Strategi Organisasi

⁶⁶ Zorlu, Mengelola Sumber Daya Manusia , (London : Bookboon, 2009).h, 9.

- berusaha untuk menjadi perguruan tinggi yang mapan dimana organisasi ini akan terus belajar dari kesalahan masa lalunya, sehingga dapat dilihat kesalahan apa yang harus menjadi tugas organisasi untuk memperbaikinya.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa dengan dilakukannya perubahan strategi membawa pengaruh besar terhadap jobs description tiap lini dalam organisasi, sehingga dengan adanya hal tersebut berdampak pada budaya organisasi itu sendiri. Beberapa hal yang menjadi perhatian khusus bahwa pada pelaksanaannya masih ditemukan ketidaksinambungan antar lini dalam organisasi, hal ini disebabkan karena masih terlenanya tiap lini dalam organisasi dengan budaya yang lama sehingga dibutuhkan proses secara lebih cepat untuk menuju pada perubahan organisasi tersebut.

Catatan penting pada perubahan strategi organisasi ditemukan bahwa Struktur dan budaya organisasi dapat menjadi hambatan untuk berubah. Ketika organisasi menyusun struktur organisasinya, tersusunlah pola hubungan tugas yang stabil yang berpengaruh terhadap hubungan antar pegawainya. Seiring dengan berjalannya waktu, ketika terjadi perpindahan pegawai, hubungan tugas tetap tidak berubah. Itulah sebabnya struktur organisasi menjadi resistan terhadap perubahan. Itu pula yang menyebabkan merubah struktur organisasi tidaklah mudah. Norma-norma dan nilai-nilai dalam budaya organisasi juga resisten untuk berubah. Ketika rasa memiliki begitu kuatnya, maka baik para pimpinan ataupun para pegawainya akan berupaya untuk mencegah setiap perubahan yang akan mengancam posisi mereka dalam organisasi. Adanya koalisi para pimpinan juga dapat menjadi penghalang untuk berubah. Koalisi yang berbeda akan melihat

perubahan dengan kacamata yang berbeda pula. Hal tersebut dikarenakan perbedaan kepentingan, atau ketidaksetujuan mereka terhadap perubahan yang akan dilakukan.

Jadi jika dikaji lebih dalam lagi bahwa perubahan strategi organisasi membawa dampak yang cukup besar bagi perkembangan organisasi dimasa yang akan datang, dan pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan organisasi dimasa depan. Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada.

Berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Visi dan misi mengatur kerangka kerja untuk perencanaan masa depan dan penetapan tujuan dengan menjelaskan masa depan yang kuat.⁶⁷

1.5. Pengembangan Kompetensi Organisasi

- terus berusaha untuk mengembangkan kompetensi organisasinya, dimana melihat sampai sejauh mana organisasi dapat berperan penting dalam menjalankan sebuah perubahan dalam tubuh organisasi itu sendiri. Diperlukan adanya supervisi yang baik ketika sebuah organisasi membutuhkan sebuah pelatihan yang dianggap perlu, selain itu kontrol yang tepat dalam setiap kegiatan dalam organisasi sebagai upaya untuk menjaga stabilitas organisasi itu sendiri.

⁶⁷Shenandoah , Menetapkan visi dan misi anda Edisi 1, (London : Bookboon, 2013),h. 20

Efektivitas organisasi meliputi produktivitas yang semakin tinggi, semangat kerja yang makin besar, penentuan sasaran yang makin tepat, perencanaan yang makin handal, pemilihan dan penggunaan tipe dan struktur organisasi yang sesuai, tujuan yang makin jelas, rasa tanggung jawab yang makin besar dan pemanfaatan sumber dana, daya dan tenaga yang semakin tinggi. Tegasnya peningkatan kemampuan organisasi, terjadi peningkatan kinerja organisasi. Para anggota organisasi untuk mengenali berbagai faktor yang merupakan kekuatan organisasi dan mampu memanfaatkannya sebagai modal penting dalam meraih kemajuan dan sekaligus mampu dan bersedia mengakui bahwa organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menjadi penghambat ke arah kemajuan dan kesediaan untuk mengatasinya dan bahkan apabila mungkin menghilangkannya..

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa, dengan melakukan kajian yang dalam bahwa peneliti menemukan bahwa setiap lini wajib memerlukan kompetensi pekerjaan, karena bukan hanya dibagian SDM saja tetapi di bagian lainpun harus sama porsinya.

Catatan penting dalam pengembangan kompetensi organisasi adalah dengan pengembangan kompetensi organisasi membuat - dapat bersaing dengan kampus luar, dengan adanya pengembangan kompetensi setiap lini mempunyai tanggung jawab masing – masing sehingga setiap tugas dan pekerjaan ada aranya, Hal ini tentunya tidak terlepas dari pentingnya peran yang paling besar dalam pengembangan kompetensi organisasi.

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa pengembangan kompetensi organisasi tidak terlepas dari peran utama para pimpinan di setiap departemen, karena pimpinan disini sangat dituntut sebagai orang – orang yang mampu untuk membina dan membantu organisasi dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi , artinya pengembangan kompetensi harus dilakukan setiap saat mengingat hal tersebut sangat berperan penting dalam menghadapi perkembangan teknologi yang semakin cepat berkembang.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Untuk mengukur dan meningkatkan kemampuan, tenaga kerja di kebanyakan organisasi, maka harus dibagi menjadi beberapa kompetensi tenaga kerja dan penyusunannya. Setiap kompetensi tenaga kerja sebenarnya merupakan integrasi yang unik dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan proses yang diperoleh melalui pendidikan khusus dan pengalaman kerjanya.⁶⁸

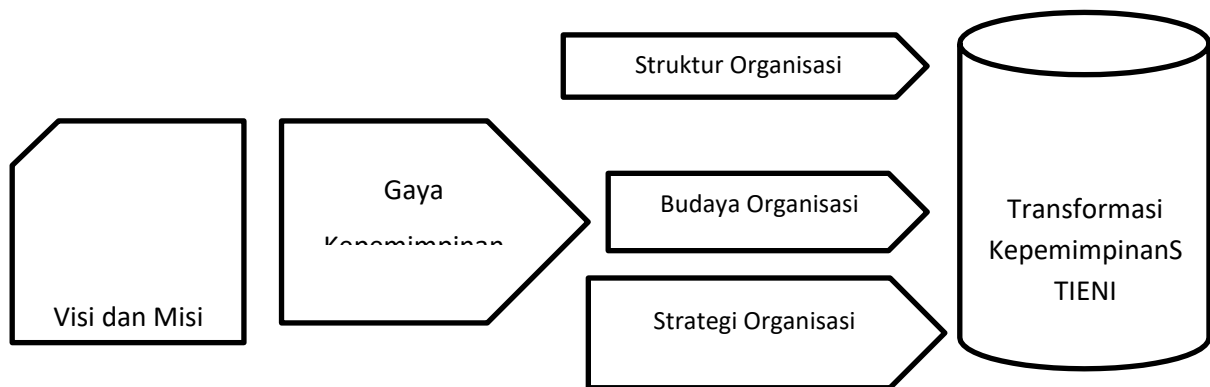
2. Transformasi Kepemimpinan

Transformasi perguruan tinggi ini tidak serta merta berubah begitu saja, dibutuhkan proses yang sangat panjang, terlebih lagi ketika transformasi merupakan sebuah perubahan yang sangat penting untuk organisasi ini. Keberhasilan proses perbaikan organisasi secara keseluruhan (transformasi) bertujuan untuk mencapai hasil akhir berupa kinerja organisasi yang lebih baik (better organization performance) yang dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti implementasi

⁶⁸ Bill Curtis, human capital, (USA :Pearson education, 2010),h.34

manajemen perubahan yang salah satu unsur utamanya adalah kepemimpinan perubahan.

Pembahasan mengenai kepemimpinan di - menjadi topik yang menarik, mengingat manfaatnya yang dapat memberikan kontribusi kepada kelompok kerja untuk mencapai tujuan bersama. Pembahasan tersebut melibatkan perilaku dari pemimpin maka akan membantu organisasi di - untuk memahami bagaimana membentuk kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kontribusi kepada manajemen strategi organisasi -.



Gambar 5.2. Penerapan gaya kepemimpinan pada struktur , budaya organisasi dan strategi

Meskipun keberhasilan - mengubah diri adalah hasil kerja keras dan kesungguhan seluruh pegawai -, akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa tokoh sentral dari proses transformasi tersebut adalah Dr. Zefry, yang menjabat sebagai ketua pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional Indonesia (-)

.Gaya komunikasi di - pun berubah, dari semula tertutup sekarang terbuka dengan kemampuan daya ingatnya yang tinggi dapat menghafal nama – nama pegawainya lengkap dengan data mengenai pegawainya. Pola komunikasi terhadap bawahannya dimulai dengan milist, What ap, Email. Dari hal tersebut informasi apa pun yang terjadi di - tersampaikan kepada bawahannya hanya dalam beberapa detik saja.Broadcast message juga sering dilakukan dalam memotivasi bawahannya.

Dengan gaya komunikasi yang memotivasi yang dilakukan, dapat membantu perkembangan motivasi karyawan -. Hal tersebut dilakukan dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana bekerja dengan baik.Komunikasi yang baik juga dapat memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok karyawan dalam mengambil keputusan dengan meneruskan informasi atau data yang digunakan untuk mengenali dan menilai pilihan keputusan.Setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan organisasi, komunikasi itu menjalankan suatu fungsi kontrol.

2.1. Berani Untuk Berubah

Kemampuan perguruan tinggi bisa dilihat ketika perguruan tinggi ini dapat melaksanakan tujuan yang ingin dicapainya.Dibutuhkan kerjasama tim yang baik dalam mencapai itu semua, peran setiap lini dalam organisasi harus padu dalam mencapai sebuah tujuan bersama, berani untuk berubah ketika itu merupakan suatu

tuntutan untuk berubah, sehingga organisasi benar-benar serius menuju transformasi organisasi masa depan.

Berdasarkan kondisi dilapangan terlihat bahwa peneliti menemukan sebelum terjadinya transformasi organisasi perencanaan pengembangan - yang dilakukan belum mengacu kepada dokumen perencanaan yang ada. Hal ini terutama disamping disebabkan oleh pemahaman staf akan strategi organisasi yang kurang, juga disebabkan oleh banyaknya kegiatan pengembangan yang ditentukan oleh kebijakan anggaran organisasi. Di samping itu, dokumen perencanaan dimaksud memang memiliki banyak asumsi yang tidak sesuai lagi dengan kenyataan, terutama sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis. Catatan pentingnya adalah seorang Dr.Zefri, telah mampu merubah - menjadi organisasi yang berpandangan jauh kedepan, dan melihat keadaan diluar dengan persiapan dan kemampuan yang matang mengikuti perkembangan jaman.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Jika anda seorang pemimpin, maka anda perlu bertindak dan mengevaluasi bawahan anda. Jika anda seorang pemimpin maka hal yang paling utama adalah memberitahu karyawan anda bahwa anda mengharapkan satu hal tapi kemudian mengevaluasi mereka berdasarkan pada sesuatu yang lain, hal ini tentunya berdasarkan pada informasi yang sebelumnya anda berikan kepada mereka, Jika hal tersebut tidak dilakukan maka karyawan anda akan kehilangan kepercayaan pada Anda sebagai pemimpin mereka dan berdampak pada proses pekerjaan yang akan mereka kerjakan.⁶⁹

⁶⁹ Sean McPheat ,MTD, Coaching dan Mentoring, (London : Bookboon, 2013), h.30

2.2. Kepemimpinan Yang Aktif

Dibutuhkan seorang pemimpin yang aktif untuk - , dimana pimpinan perguruan tinggi ini bukan hanya bertindak untuk memberikan perintah kepada bawahan saja tapi peran utama -adalah bagaimana pemimpin itu mau mengerti apa yang menjadi kebutuhan organisasi secara utuh, pemimpin dapat membawa perubahan yang sangat berarti untuk lapisan paling bawah sampai atas di sebuah lini organisasi.

Berdasarkan pada kondisi dilapangan terlihat bahwa kepemimpinan diperguruan tinggi ini sangatlah aktif dalam menjalankan roda organisasi, hal ini dapat tercermin dariKepemimpinan Dr.Zefri, menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dr.Zefri,berusaha untuk mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi- strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.Beliau mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.Beliau juga berusaha membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasukkepentingan organisasi.

Catatan penting penjabaran diatas adalah:

- a. Dibutuhkannya proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- b. Dibutuhkan kerja keras untuk mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.
- c. Dibutuhkan kerja keras untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Dan perlu kerja keras untuk membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Pimpinan harus dapat memastikan anggota tim dengan lebih jelas dan harapan apa yang akan mereka inginkan setelah mereka berhasil dalam tugas, tentunya semua ini dapat terlaksana setelah dapat memahami bagaimana peran tugas dari masing-masing. Pastikan Pimpinan dapat melatih anggota tim dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya anggota tim lainnya dapat memahami peran apa yang harus mereka lakukan. Dalam hal

ini artinya pemimpin dapat memastikan bahwa tanggung jawab pekerjaan individu terpenuhi, tetapi, pada saat yang sama.⁷⁰

2.3. Pemimpin Yang Dicontoh

Pemimpin perguruan tinggi ini berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik dan dicontoh untuk organisasi, karena beliau melihat bagaimana sulitnya membangun organisasi ini menjadi organisasi yang baik. Pemimpin sebagai ujung tombak dalam mencapai visi dan misi organisasi. Perannya sangat penting ketika sebuah perencanaan organisasi akan berjalan, dibutuhkan seorang pemimpin dapat mengayomi organisasi dalam mencapai apa yang ingin dicapai, Pemimpin perguruan tinggi berusaha untuk menjadi peran pemimpin yang mau mendengarkan keluhan kesah bawahan, mau turut serta dalam pencapaian tujuan yang diinginkan dicapai bersama.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. memahami visi dan misi organisasi;
2. memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
3. merumuskan rencana strategis organisasi;

⁷⁰ Ibid., h.54.

4. menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. memahami kebutuhan para pegawai;
7. memahami kapasitas para pegawai;
8. mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

Catatan penting dalam hal pimpinan yang dicontoh adalah terlihat jelas ketika pimpinan mengambil keputusan yang sangat penting pimpinan seharusnya sudah melihat bagaimana perubahan itu sendiri, hal ini dapat terlihat seperti jobdescription yang jelas, budaya organisasi yang nyaman, penghargaan manajemen terhadap staff dalam hal pendapatan cukup membuat bawahan nyaman, sehingga bawahan benar-benar nyaman dengan hal tersebut.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan

dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Sebagai seorang pemimpin anda harus mempunyai landasan yang keterampilan yang kuat dan mempunyai stabilitas diri yang bagus, dimana hal ini berguna sebagai pengembangan diri, dalam mengelola tim dan organisasi yang lebih luas lagi⁷¹.

2.4 Pemimpin Yang Berani Mengambil Resiko

.Pemimpin perguruan tinggi ini berusaha untuk menjadikan organisasi menjadi organisasi yang mandiri dan maju, mempunyai pandangan yang jauh kedepan, mau merelakan semua tenaga dan pikirannya untuk kemajuan bersama untuk perguruan tinggi. Keberanian yang diambil seorang pemimpin bukan hanya didasarkan atas kepentingan sekelompok orang yang ada didalamnya, tetapi

⁷¹Sarah, Sepuluh Keterampilan pimpinan,(London : Bookboon,2012), h.11

dengan melihat sampai sejauh mana kepentingan organisasi ketika memang dibutuhkan keputusan yang mensyaratkan bahwa organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang tahu akan kebutuhan dan kepentingan organisasi saat ini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat dengan jelas pimpinan dapat membawa para staff / karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin - berusaha untuk mengubah dan memotivasi para staff / karyawan dengan cara :

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Catatan penting bahwa pengambilan resiko yang pemimpin lakukan saat ini adalah berdasarkan kepada kebutuhan organisasi dimana setiap lini dalam organisasi di tuntut untuk benar benar berubah untuk mengikuti perkembangan teknologi saat ini. Adapun hasil yang jelas ketika pimpinan disini mengambil keputusan yang sangat penting, tentunya setiap lini dalam organisasi sudah melihat bagaimana perubahan sudah cukup terlihat, seperti para karyawan melihat ada jobdesription yang jelas, budaya organisasi yang nyaman, penghargaan manajemen terhadap karyawan dalam hal pendapatan yang cukup membuat yang membuat

karyawan merasa nyaman dengan keadaan saat ini, sehingga karyawan benar-benar nyaman dengan hal tersebut.

Kepemimpinan Dr.Zefri berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Pedoman itu didasarkan pada teori dan temuan penelitian yang meliputi:

1. Menyatakan misi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama.

2. Akhirnya, visi membantu memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka. Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada orang. Hal ini harus disampaikan berulang kali pada setiap kesempatan dan dalam cara-cara yang berbeda. Bertemu dengan orang-orang secara langsung untuk menjelaskan visi itu dan menjawab pertanyaan tentangnya.

3. Aspek ideologis dari sebuah visi dapat dikomunikasikan dengan lebih jelas dan persuasif dengan bahasa emosional yang penuh warna yang meliputi perumpamaan yang hidup, metafora, anekdot, cerita, simbol dan slogan. Metafora dan analogi amatlah efektif saat membangkitkan imajinasi dan melibatkan para pendengarnya dalam upaya untuk memahaminya. Anekdot dan cerita lebih efektif jika mereka lebih efektif jika mereka meminta simbol yang memiliki akar budaya yang dalam, seperti pahlawan legendaries, tokoh yang keramat dan cobaan berat dan kemenangan historis. Gaya berbicara yang dramatis dan ekspresif memperbesar penggunaan bahasa yang penuh warna dalam melakukan daya tarik emosional. Pendirian dan intensitas perasaan disampaikan dengan suara si pembaca, ekspresi wajah, sikap dan gerak tubuh. Penggunaan sajak, ritme dan pengulangan kata-kata dan kalimat penting dapat membuat visi tersebut menjadi lebih berwarna dan menarik.
4. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai ,tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik; pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama

dari para anggota organisasi. Tema-tema memberikan label untuk membantu orang memahami hal-hal dan permasalahan. Jumlah tema haruslah cukup banyak untuk memfokuskan perhatian pada permasalahan penting, tetapi tidak terlalu besar hingga menyebabkan kebingungan dan membuang energi. Tidak terlalu perlu untuk menyajikan sebuah rencana yang teliti dengan langkah tindakan yang rinci. Para pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui semua jawaban tentang bagaimana mencapai visi itu, tetapi malahan harus memberi tahu para pengikut bahwa mereka akan memiliki sebuah peran penting dalam menemukan tindakan khusus apa yang diperlukan. Strategi untuk mencapai visi itu paling mungkin berbentuk persuasif saat strateginya tidak konvensional namun terus terang. Jika sederhana atau konvensional strategi itu tidak akan mendatangkan keyakinan ada pemimpin, khususnya saat terdapat sebuah krisis.

5. Bertindak secara rahasia dan optimis, para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya di hadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan pada apa yang telah

dicapai sejauh ini daripada berapa banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada berapa banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri dicerminkan dalam bahasa yang tentatif dan beberapa isyarat non verbal.

6. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut , pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi tergantung pada dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Diketahui bahwa orang memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka. Terdapat kebutuhan yang lebih besar untuk memupuk keyakinan dan optimis dalam diri mereka sendiri. Jika tepat, pemimpin harus mengingatkan para pengikut tentang bagaimana para pengikut dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan sebelumnya. Jika mereka tidak pernah berhasil pemimpin dapat membuat sebuah analogi antar situasi saat ini dengan keberhasilan dari tim atau unit organisatoris serupa.

7. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan dramatis dan jelas terlihat merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting.
8. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. Pengaruh dari tindakan simbolis makin meningkat saat mereka menjadi subjek dari cerita dan mitos yang tersebar di antara para anggota organisasi dan diceritakan kembali terus menerus secara bertahun-tahun kepada karyawan baru.
9. Memimpin dengan memberikan contoh, satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan

contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut “pembuatan model peran”. Ini amatlah penting untuk tindakan yang tidak menyenangkan, berbahaya, tidak konvensional, atau kontroversial.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Ada banyak alasan bagaimana mengatasi hambatan – hambatan dalam mencapai kesuksesan organisasi, pada tahap ini, akan banyak pembinaan yang diikuti dengan hambatan yang membuat anda berpikir bagaimana mencegah hal tersebut, meskipun pada dasarnya ada sebagian orang yang tidak memahami bagaimana mencapai kesuksesan tersebut. Tetapi dengan hal tersebut, membuat seorang pemimpin dapat membina bagaimana menghadapi hambatan yang terjadi.⁷²

2.5. Pemimpin Yang Berdiri Paling Depan

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi/lembaga merupakan sosok yang mempunyai peran penting terkait mau dibawa kemana organisasi/lembaga tersebut. Akibat peran penting yang diemban oleh seorang pemimpin, maka yang menjadi pemimpin suatu organisasi/lembaga haruslah seorang yang mempunyai parameter dan indikator sebagai pemimpin yang baik. Berikut adalah beberapa indikator penting yang harus dilakukan oleh pimpinan di perguruan tinggi ini antara

⁷²Anita, Kepemimpinan untuk Manajer, (London : Bookboon, 2014).h.39

lain sebagai berikut :Pertama, pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya sebab pada hakikatnya kepemimpinan adalah sebuah seni mempengaruhi serta memberikan motivasi anggota untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan cita-cita organisasi/lembaga tersebut. Akan tetapi, kemampuan mempengaruhi ini harus dilakukan dengan seni , teknik menyampaikan yang tepat, sebab jika kurang tepat dalam cara menyampaikan dikhawatirkan malah meninggalkan persepsi yang salah kepada para anggota.

Kedua, pemimpin harus bersikap jujur dan terbuka. Kejujuran merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus dimiliki setiap pemimpin sebab jika dalam hal kejujuran saja seorang pemimpin sudah meragukan maka bagaimana ia mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kejujuran di sini juga terkait keterbukaan (transparansi) seorang pemimpin kepada anggotanya, yakni dalam menghadapi suatu permasalahan.Setiap anggota mempunyai hak untuk mengetahui kebenaran dari setiap permasalahan yang ada.Jangan sampai keputusan dalam menghadapi suatu permasalahan hanya diputuskan oleh pemimpin sendiri tanpa melibatkan anggotanya.

Ketiga, pemimpin harus bersikap adil dan bijaksana. Dalam menghadapi suatu permasalahan seorang pemimpin harus bijaksana memandang masalah tersebut dari berbagai sisi sehingga dalam penyelesaiannya yang didiskusikan bersama anggota, akan dihasilkan sebuah keputusan yang tidak menguntungkan salah satu pihak/golongan. Dengan demikian, hasil keputusan tersebut dapat bersifat adil.Untuk kriteria ketiga ini sangat berhubungan dengan kriteria sebelumnya, yaitu jujur dan terbuka.Keputusan yang diambil ketika menghadapi suatu permasalahan harus

sebelumnya terdapat keterbukaan dalam menyampaikan duduk permasalahan kepada anggota, sehingga keputusan yang diambil dapat bersifat adil dan dapat menunjukkan kebijaksanaan seorang pemimpin.

Keempat, pemimpin harus disiplin. Salah satu sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang baik adalah disiplin. Artinya, setiap pemimpin harus mampu memajemukan diri dengan baik sehingga kedisiplinannya tersebut dapat dijadikan tauladan untuk para anggotanya. Satu hal yang harus selalu diingat oleh seorang pemimpin, yaitu Pemimpin harus sudah selesai dengan dirinya sendiri. *Private Sector* harus selesai sebelum mengurus *Public Sector*. Dengan demikian, ketika seorang pemimpin sedang terjun ke ranah publik, sudah tidak lagi sibuk mengurus hal-hal privat yang belum terselesaikan.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat bahwa bahwa peranan pemimpin sangat berperan penting dalam menyelesaikan permasalahan yang paling besar, hal ini dapat dilihat bagaimana pemimpin diperguruan tinggi ini sangat memperhatikan bawahan dengan cara pendekatan yang baik, dimana sebelumnya para staffnya belum pernah merasakan sebelumnya, hal ini dapat terlihat bagaimana perhatian pimpinan kepada para staff di setiap lini dalam organisasi, pimpinan sangat peduli dan mau peduli pada siapapun dalam lingkungan organisasi ini.

Catatan penting bahwa pemimpin harus mampu membangun kerja sama yang baik dengan anggotanya. Dalam mengelola sebuah organisasi/lembaga, seorang pemimpin tidaklah mampu untuk menjalankan dan mengelolanya sendiri, melainkan pasti membutuhkan kerjasama dengan anggota. Pemimpin harus dapat

membentuk suasana kerjasama yang nyaman sehingga anggota menjadi lebih produktif. Dengan demikian, melalui kerja sama yang sinergis ini tujuan dan cita-cita organisasi dapat tercapai.

Langkah-langkah lain yang dilakukan oleh manajemen - adalah mengembangkan model sekaligus peta kompetensi. Memetakan Kompetensi dilakukan tak lain agar seluruh sektor dan posisi di - ditempati oleh orang-orang yang tepat dan cakap di bidangnya. Tujuannya tak lain adalah terciptanya efektivitas dan efisiensi kinerja. Untuk mengantisipasi lebih awal, manajemen - juga memperbaiki sistem rekrutmen, dan pengembangan karir.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada bahwa ,

Penting sekali bagian dari kesadaran pemimpin adalah untuk memahami bagaimana keputusan pemimpin dapat mengekspos organisasi ketika pemimpin mengambil risiko. Risiko didefinisikan sebagai sesuatu yang akan memiliki dampak negatif pada organisasi atas pencapaian tujuan utamanya jika hal tersebut mengalami kegagalan. Sebagai contoh, risiko atau keputusan yang diambil terlalu lama maka berdampak pada bagaimana seorang pemimpin akan kehilangan kepercayaan.⁷³

3. Transformasi Struktur Organisasi

⁷³ Sean McPheat ,MTD, Commercial Awareness Manager (London : Bookboon, 2012), h.34

Suatu organisasi didirikan dengan tujuan berusaha agar tetap bisa bertahan dalam jangka panjang, berkembang dalam jangka menengah dan menghasilkan output yang lebih baik dalam jangka pendek. Agar semua tujuan itu dapat terealisasi maka organisasi harus berani melakukan perubahan atau inovasi sesuai dengan perkembangan lingkungan dan menanamkan kepercayaan bahwa melakukan sesuatu yang berbeda bukan berarti melawan tatanan yang sudah ada tapi justru sebagai upaya memenuhi kebutuhan user yang senantiasa berkembang dan berubah. Transformasi organisasi di perguruan tinggi ini didasarkan atas perubahan yang terjadi dalam waktu dan tempo yang begitu cepat. Sangat diperlukan sebuah penyegaran untuk sebuah perguruan tinggi, dimana ada suasana dan budaya saling menghargai dan menghormati, ada kinerja yang efektif, ada kepemimpinan yang mau berubah dan menyesuaikan keadaan berdasarkan pada kebutuhan organisasi pada saat ini, semua hal tersebut tidak terlepas dari yang namanya tangan dingin seorang Dr. Zefri, beliau yang merombak keadaan yang sebelumnya penuh ketidakpastian berubah menjadi sebuah transformasi organisasi di perguruan tinggi ini.

3.1. Pandangan Berbasis Budaya

Sebuah organisasi tidak dapat bertransformasi kecuali jika orang di dalamnya mengubah nilai pribadi dan perilaku mereka. Transformasi budaya - diawali dengan transformasi individu dan harus dibangun secara terencana, komprehensif, dan terukur. Situasi eksternal - terus berubah dan tuntutan yang dihadapi

organisasi saat ini tidak sama dibandingkan beberapa waktu sebelumnya. Apabila tidak segera melakukan perubahan maka bisa jadi organisasi tidak mampu bertahan di masa akan datang.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut diatas, Dr.Zefri melihat tersebut menjadi kendala yang harus dihadapi, dengan melakukan perencanaan yang matang, beliau melakukan terobosan pendekatan persuasive. Kenapa terjadinya gap tersebut disebabkan antar lini dalam organisasi tidak terbangun komunikasi yang baik, tidak ada tujuan yang menjadi fokus utama tim, sehingga Dr.Zefri melihat tersebut melakukan pertemuan mingguan dan bulanan untuk membahas masalah yang sering terjadi, dan mengevaluasi apa yang harus dikerjakan dalam tugas dan tanggung jawab tiap lini dalam organisasi.

Tugas berikutnya Dr.Zefri membangun hubungan yang baik antar lini organisasi dengan melakukan rotasi jabatan, pergantian pimpinan baru, dan penyegaran staf baru yang sebagai upaya membangun rasa kebersamaan dan kekeluargaan antar lini dalam organisasi. Hal ini dilakukan agar gap yang sering terjadi dapat dihindarkan, sehingga tujuan organisasi kedepan dapat tercapai.

Secara teoritis sangat memungkinkan untuk hal tersebut diatas bahwa :

Setiap orang harus berperilaku sesuai dengan aturan dimana orang tersebut bekerja..⁷⁴

⁷⁴Agustus.G, , conducting transatlantic business basic., (London : Bookboon , 2012), 10.

3.2 Strategi dan Kinerja Organisasi

Bicara mengenai perguruan tinggi ini sebelumnya memang tidak ada habisnya dibahas, organisasi ini didirikan untuk tujuan kemajuan bangsa, karena ada yang salah dalam hal kepemimpinan, ada yang salah dalam organisasinya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, dan ini dibiarkan begitu saja, hingga akhirnya organisasi yang mempunyai tujuan mulia ini malah terpendam dalam organisasi yang tanpa arah mau dibawa kemana organisasi ini,

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat strategi dan kinerja organisasi perguruan tinggi ini merupakan upaya program studi/perguruan tinggi ini. Untuk mengetahui gambaran mengenai kinerja dan keadaan dirinya maka dilakukan pengkajian dan analisis program studi/perguruan tinggi sendiri yang berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, kendala, bahkan ancaman.

Catatan penting dalam pelaksanaan strategi dan kinerja organisasi di perguruan tinggi ini adalah :

5. Penyusunan profil lembaga yang komprehensif dengan data mutakhir.
6. Perencanaan dan perbaikan-diri secara berkelanjutan.
7. Penjaminan mutu internal program studi/lembaga perguruan tinggi.
8. Pemberian informasi mengenai program studi/perguruan tinggi kepada masyarakat dan pihak tertentu yang memerlukannya (*stakeholders*).

Persiapan evaluasi eksternal (akreditasi)

Hasil strategi tersebut digunakan oleh - untuk :

8. Membantu dalam identifikasi masalah, penilaian program dan pencapaian sasaran.
9. Memperkuat budaya evaluasi kelembagaan (*institutional evaluation*) dan analisis-diri.
10. Memperkenalkan staf baru kepada keseluruhan program studi/ perguruan tinggi.
11. Memperkuat jiwa korsa dalam lembaga, memperkecil kesenjangan antara tujuan pribadi dan tujuan lembaga dan mendorong keterbukaan.
12. Menemukan kader baru bagi lembaga.
13. Mendorong program studi/perguruan tinggi untuk meninjau kembali kebijakan yang telah usang.
14. Memberi informasi tentang status program studi/perguruan tinggi.

Adapun jika digambarkan evaluasi diri tersebut adalah sebagai berikut:



Sumber: Ban PT, Evaluasi diri Program Studi dan Institusi perguruan Tinggi, 2010

Jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa strategi dan kinerja organisasi , diketahui sudah ada kemajuan yang sangat berarti , diketahui juga sudah ada penilaian kinerja dari setiap individu yang ada di dalam organisasi ,sehingga dapat terlihat jelas mereka bekerja berdasarkan aturan dan SOP yang berlaku dalam organisasi.Peneliti melihat secara langsung bagaimana kehidupan organisasi ini berjalan begitu baik, semua tertata secara baik, berbeda ketika peneliti melihat perguruan tinggi 4 tahun yang lalu, semuanya tidak terlihat jelas mau dibawa kemana organisasi ini kedepan.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Strategi adalah semacam rencana masa depan tindakan, biasanya dipahami sebagai apa yang dilakukan oleh manajemen senior pada tingkat yang lebih tinggi.⁷⁵

3.3. Organisasi Yang Baik Adalah Bekerja

Tantangan yang dihadapi - cukup memprihatinkan terutama karena masih ada pimpinan yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja.oleh karena itu perlu dikembangkan budaya kerja organisasi demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan secara baik dan benar. Organisasi di bawah pimpinan

⁷⁵ Neil, Management Strategic ,2nd,(London : Bookboon, 2013),h.9.

Dr.Zefri, telah mengembangkan program yang menyangkut budaya kerja organisasi, peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan, dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan organisasi yang baik dan organisasi yang bersih.Dr.Zefri melihat hal tersebut sebagai masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasi budaya kerja, hal tersebut merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku, serta peradaban organisasi.Budaya kerja sumberdaya manusia (sdm) dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi, atau sistem kerja, sikap, dan perilaku sdm organisasi yang melaksanakan. interaksi antara ketiga unsur penting itulah yang sangat mempengaruhi pengembangan budaya kerja.

Berdasarkan kondisi di lapangan terlihat bahwa peningkatan kinerja organisasi akan dapat berdayaguna bila nilai-nilai dasar budaya kerja dapat diterapkan melalui proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi dengan cara penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk pengembangan jati diri, sikap, dan perilaku sdm sebagai pelayanan masyarakat kampus, penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok. Untuk memperbaiki kebijakan organisasi sangat diperlukan penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan manajemen dan pelayanan masyarakat kampus, sebagai upaya penerapan nilai-nilai budaya kerja yang berfungsi untuk memperbaiki pengawasan, evaluasi kinerja.

Catatan penting diketahui bahwa budaya kerja ini diharapkan tidak terhenti sebagai wacana, melainkan benar-benar bisa terwujud sebagai standard operating

procedure.karena itu dua pendekatan dapat ditempuh secara strategis, yaitu sosialisasi dari dalam organisasi sendiri dipadukan dengan sosialisasi kepada masyarakat kampus. Sosialisasi kepada masyarakat sangat strategis, karena dapat membentuk opini publik yang diharapkan dapat berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu “memaksa” perubahan sikap dari perilaku setiap sdm

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa di dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi) baik sosial maupun lingkungan sosial. Pada hakikatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia mengaktualisasikan dirinya, disamping itu bekerja juga merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan yang dianutnya, dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian tujuan. Permasalahan dalam budaya kerja - yang dihadapi adalah terabaikannya nilai-nilai etika dan budaya kerja dalam birokrasi pemerintahan sehingga melemahkan disiplin, etos kerja, dan produktivitas kerja.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

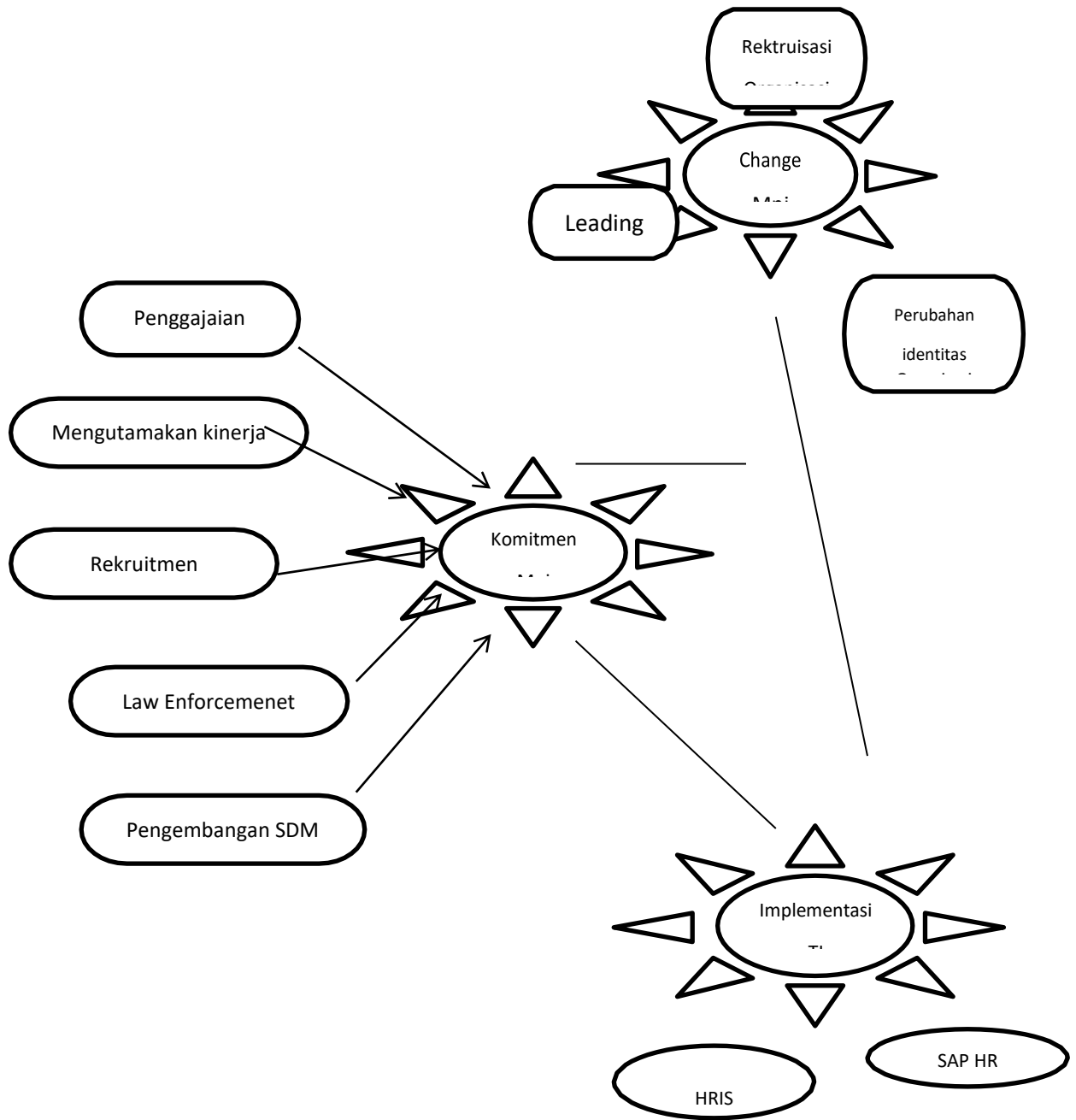
Organisasi akan terus berpikir untuk tujuan masa depan yang lebih baik lagi, hal itu dilakukan organisasi sebaik bentuk dari kegagalan masa lalu.Dengan hal tersebut organisasi akan berhati – hati ketika akan melakukan tindakan , tetapi organisasi akan terus menatap masa depan , dimana masa depan organisasi merupakan tujuan utama. Jika HR menghabiskan lebih banyak waktu berpikir tentang bagaimana pekerjaan

yang akan dibangun untuk tujuan masa depan maka organisasi, akan terus fokus untuk tujuan perubahan yang lebih baik lagi.⁷⁶

4. Transformasi Sumberdaya Manusia (SDM)

Proses perbaikan organisasi secara keseluruhan (transformasi) bertujuan untuk mencapai hasil akhir berupa kinerja organisasi yang lebih baik yang mencakup efisiensi yang lebih baik, optimalisasi penggunaan asset, pemenuhan harapan organisasi, dan kepuasan tenaga kerja dan manajemen. Dalam gambar dibawah ini tampak tiga komponen utama yang ada dalam proses manajemen transformasi di - yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia, yaitu : komitmen manajemen, penerapan manajemen perubahan (change management) dan implementasi teknologi informasi.

⁷⁶ Perry Timms, Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa depan, (London : Book boon , 2013), h.16



Gambar 5.3 Segitiga Transformasi (Triangle of Transformation)

Sumber : -

Berdasarkan identifikasi permasalahan organisasi yang sifatnya strategis, manajemen menetapkan perbaikan – perbaikan dan perubahan yang harus dilakukan. Pencanaan perubahan organisasi dimulai dengan pernyataan komitmen manajemen. Komitmen yang dipimpin oleh manajemen puncak termasuk seluruh jajaran petinggi organisasi. Komitmen ini akan searah dengan apa yang diharapkan para pemangku kepentingan terutama yayasan yang bernaung didalamnya. Dalam manajemen sumber daya manusia -, manajemen berkomitmen untuk melakukan perubahan seperti :

1. Mengembangkan SDM
2. Profesionalisme SDM
3. Fleksibilitas organisasi
4. Pengembangan Sumber daya manusia
5. Penegakkan aturan / Penilaian kinerja

4.1. Mengembangkan SDM

Organisasi memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya manusia sebab pada saat ini karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Disamping itu dalam kegiatan

pengembangan sumber daya manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Dr. Zefri melihat hal tersebut sebagai hal yang sangat penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Berdasarkan kondisi di lapangan terlihat bahwa organisasi ini akan selalu menyiapkan kaderisasi untuk persiapan pemimpin dimasa akan datang.

Catatan penting dalam pengembangan calon pemimpin dimasa depan di perguruan tinggi ini bahwa dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Jadi jika dikaji lebih dalam organisasi dalam mengembangkan calon pemimpin masa depan berdasarkan pada unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup sehat, pengembangan karir ditempat kerja, kehidupan politik yang bebas, serta pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan unsur-unsur tersebut, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada dapat diketahui bahwa :

Manajemen personalia memiliki agenda jangka pendek dan itu adalah tanggung jawab manajer lini '. HRM, di sisi lain, memiliki agenda jangka panjang, fokus dari pengembangan karyawan yang meliputi pengelolaan manajer adalah fungsi strategis dimana perekrutan, seleksi, kesejahteraan karyawan, pelatihan, pengembangan dan retensi direncanakan dan cara yang paling efektif untuk menempatkan ide-ide ke dalam praktek yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi kedepan.⁷⁷

4.2. Profesionalisme SDM

Sistem pengembangan SDM yang terintegrasi dan berkesinambungan menjadi upaya utama - untuk tetap menjaga kualitas pelayanan masyarakat. Pengembangan kompetensi karyawan serta kemampuan manajemen mengevaluasi tingkat kompetensi karyawan menjadi tolok ukur utama bagi manajemen untuk meningkatkan terus profesionalisme karyawan dalam peningkatan

⁷⁷Zorlu, Mengelola Sumberdaya manusia dalam abad 21,(London: Bookboon, 2009), h.25.

pelayanan masyarakat. Tata kelola organisasi yang baik dan pengelolaan manajemen kinerja yang menantang, akan menjadi daya dorong utama bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan untuk terus meningkatkan keunggulan daya saing dalam tingginya persaingan global saat ini.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa Standar ini adalah acuan keunggulan mutu sumber daya manusia perguruan tinggi ini yang andal dan mampu menjamin mutu penyelenggaraan program studi, melalui program akademik sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran. Program studi di perguruan tinggi ini harus mendayagunakan sumber daya manusia yang meliputi dosen dan tenaga kependidikan yang layak, kompeten, relevan dan andal. Dosen merupakan sumber daya manusia utama dalam proses pembentukan nilai tambah yang bermutu pada diri mahasiswa yang dibimbingnya, bagi bidang ilmu yang diampunya, dan kesejahteraan masyarakat. Untuk menjamin mutu dosen dan tenaga kependidikan yang bermutu baik di perguruan tinggi ini, program studi harus memiliki kewenangan dan pengambilan keputusan dalam seleksi, penempatan, pengembangan karir yang baik. Program studi harus memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang efektif untuk menjamin mutu pengelolaan program akademik.

Berdasarkan teori mengenai profesionalisme organisasi dalam mengembangkan SDM dapat diketahui bahwa :

Komitmen organisasi adalah salah satu kepentingan untuk HRM dalam beberapa tahun terakhir di bidang seleksi, penilaian kinerja, manajemen karir dan pengambilan keputusan. Asumsinya adalah bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja lebih memungkinkan untuk ditempatkan pada sebuah proses pembelajaran, pelatihan dan

pengembangan yang diselenggarakan organisasi , hal tersebut dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja sumberdaya manusia. Praktek HRM yang efektif memungkinkan tercapainya dedikasi antara karyawan dan karyawan yang akan memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi.⁷⁸

4.3. Fleksibilitas Organisasi

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) dan juga karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya. Organisasi yang mampu berkembang dan menyesuaikan terhadap pertumbuhan sosial akan mampu terus tumbuh dan membuat organisasi tersebut menjadi lebih baik.

Catatan penting diketahui bahwa organisasi harus proaktif melembagakan program-program keseimbangan hidup dan kerja dalam model kinerja organisasi untuk menarik dan mempertahankan *top talent*. Ketika itu dilakukan, baik organisasi maupun karyawan sama-sama diuntungkan sebab *turnover*, absensi dan stres turun ketika produktivitas naik

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa sumber daya manusia cenderung diarahkan pada identifikasi konfigurasi manajemen sumber daya manusia strategis. Analisis konfigurasi ini sangat berguna dalam memahami bagaimana sistem sumber daya manusia dan orang-orang menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sistem dan praktik sumber daya manusia dilakukan dengan

⁷⁸ Ibid.h,43.

kompleksitas sosial hadir dan ambiguitas kausal, dan juga membantu penciptaan nilai, mampu membentuk sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Mungkin mudah untuk menggandakan program kompensasi perusahaan, tapi mungkin terbukti lebih sulit untuk meniru sistem yang lengkap yang menggabungkan kompensasi, evaluasi, umpan balik, pengembangan karir.

Secara teoritis fleksibilitas organisasi diperguruan tinggi ini jika dikaji dengan teori sangat memungkinkan, karena berdasarkan pada teori yang ada dapat diketahui bahwa:

HR atau perencanaan tenaga kerja bukanlah tugas jangka pendek sederhana. Hal ini biasanya dilakukan untuk jangka panjang seperti untuk jangka waktu lima tahun. Selama periode ini beberapa faktor dapat mempengaruhi perkiraan yang dibuat oleh departemen SDM. Dalam pandangan ini, eksekutif HR harus memiliki fleksibilitas untuk memodifikasi rencana mereka. Perubahan yang dapat mempengaruhi perkiraan HR mungkin beberapa atau semua hal.⁷⁹

4.4 Proses Penting Perekrutan

- sangat menuntut profesionalisme SDM, maka sangat penting untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan, harus sesuai serta kompeten dengan posisi yang dibutuhkan. Perencanaan personalia adalah langkah pertama dalam proses perekrutan seleksi. Serangkaian proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan yang dilakukan - diantaranya:

⁷⁹ Manmohan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 1, (London : Bookboon, 2013), 25.

1. Menentukan posisi yang akan direncanakan dan memprediksi personel
2. Mencari calon karyawan untuk pekerjaan yang diinginkan dengan merekrut calon internal atau eksternal
3. Meminta pelamar untuk mengisi formulir aplikasi dan mengikuti wawancara penyaringan awal
4. Menggunakan tehnik seleksi seperti ujian, pemeriksaan latar belakang, dan ujian untuk mendapatkan calon karyawan yang mampu bertahan
5. Menentukan kepada siapa tawaran itu diberikan, dengan meminta penyelia dan yang lain dalam tim untuk mewawancarai yang bertahan.

Merencanakan dan memprediksi pekerjaan merupakan hal terpenting dalam membentuk profesionalisme sdm , dimana hal tersebut merupakan proses menentukan posisi yang akan diisi dalam organisasi - , dan bagaimana mengisinya. Mencakup semua posisi yang harus diisi dimasa depan, dari petugas pemeliharaan hingga Ketua -.

Catatan penting untuk proses penting perekrutan adalah tugas utamanya disini adalah menentukan karyawan saat ini mana yang memenuhi syarat untuk lowongan yang diproyeksikan. Untuk itu harus mengetahui beberapa keterampilan karyawan sebagai kualifikasi mereka saat ini.

Jadi jika dikaji lebih dalam terlihat bahwa proses penting perekrutan adalah proses penseleksian dilakukan dengan melalui tahapan-tahapan, Para pimpinan menggunakan beberapa perangkat manual sederhana untuk menelusuri kualifikasi karyawan. Persediaan personel dan catatan perkembangan menyusun informasi kualifikasi atas setiap karyawan.

1. Sistem informasi terkomputerisasi
2. - menelusuri kualifikasi dengan informasi terkomputerisasi yang ada dalam berbagai software. Mencakup informasi latar belakang karyawan, pengalaman, dan keterampilan dalam menggunakan internet perusahaan.
3. Masalah privasi
4. Beberapa alasan yang menguatkan pentingnya pengamanan data dalam bank personel perusahaan diantaranya : seperti banyak informasi karyawan dalam bank data, akses internet yang makin memudahkan mengakses data ini, undang undang yang memberikan hak hukum kepada karyawan mengenai siapa yang memiliki akses kepada informasi tentang sejarah kerja dan prestasi pekerjaan mereka.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahuibahwa :

Untuk mencapai proses perekrutan ini organisasi perlu fokus dalam memilih dan mengelola karyawan agar kedepan organisasi ini menjadi lebih baik lagi. Hal tersebut dapat diikuti dengan Mengikuti pedoman dan proses kontrol yang dapat membantu dan mendukung organisasi.⁸⁰

4.5. Penilaian Kinerja Karyawan.

⁸⁰John, Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan anda edisi 1, (London: Book boon , 2013), h.53

Karyawan di -sebelum bertransformasi bisa dikatakan masih kurang padu dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing –masing, jika peneliti amati secara seksama memang masih dibutuhkan supervisi yang extensive untuk dapat mencapai kinerja yang bagus untuk para karyawan, dibutuhkan penelitian yang dalam dalam mencari kesesuaian pengamatan dengan informasi yang sebenarnya , penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah metode untuk melakukan evaluasi dan apresiasi terhadap kinerja seorang karyawan di organisasi. Secara umum terdapat beberapa tujuan utama dari dilakukannya sebuah proses penilaian kinerja karyawan-, diantaranya yang telah dilakukannya adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi yang dilakukan dengan melakukan perbandingan antar karyawan dengan target dan tujuan utama dari sebuah proses penilaian kinerjanya dimana hasilnya adalah evaluasi penilaian yang dilakukan dengan membandingkan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Pengukuran dan penilaian yang dilakukan perguruan tinggi dilakukan berdasarkan pada kinerja karyawan dengan karyawan yang merupakan tujuan utama dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan di perguruan tinggi ini.
2. [Pengembangan sumber daya karyawan](#) diperguruan tinggi ini mempunyai tujuan lain dari upaya penilaian kinerja karyawannya

adalah dengan pengembangan kualitas kinerja karyawan dengan karyawan seiring dengan berjalannya waktu. Baik pengembangan yang sifatnya lahir dari diri karyawan sendiri atau dorongan langsung dari pihak pengelola perguruan tinggi ini.

3. Pemeliharaan sistem kerja perguruan tinggi ini sebagai upaya penjagaan terhadap sistem kerja dari perguruan tinggi dimana hal ini dilakukan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan. Evaluasi dilakukan secara terus menerus agar [kinerja karyawan](#) tidak keluar dari sistem yang telah ditetapkan oleh pihak perguruan tinggi.
4. Dokumentasi terhadap keputusan-keputusan terkait sumber daya manusia. Dengan adanya sebuah upaya penilaian kinerja karyawan, akan menjadi bukti dan dokumentasi penting yang dapat berguna bagi pihak perguruan tinggi dalam mengambil keputusan di masa akan datang terkait dengan aspek sumber daya manusia, ataupun kebijakan yang langsung menyangkut kepada pihak karyawan.

Berdasarkan kondisi lapangan terlihat kinerja karyawan di perguruan tinggi, akan terus disupervisi, hal ini didasarkan pada penilaian kinerja karyawan dan berdasarkan atas kemampuan dan target yang sudah ditentukan tim, serta bagaimana seorang bekerja sesuai dengan aturan organisasi yang telah ditetapkan.

Catatan penting untuk penilaian kinerja karyawan adalah bagaimana penilaian kinerja di -membawa dampak baik untuk karir karyawan di perguruan tinggi ini, yang pasti organisasi akan memberikan penghargaan yang berarti kepada para SDM yang berprestasi, dan organisasi ini akan memberikan kenaikan jabatan demi termotivasinya karyawan lainnya. Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat penilaian kinerja karyawan di - didasarkan pada penilaian kinerja, dimana hal tersebut membawa dampak baik untuk karir karyawan di perguruan tinggi, yang pasti organisasi ini akan memberikan penghargaan yang berarti kepada para SDM yang berprestasi.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Standar kerja yang baik adalah tingkat kinerja yang diharapkan sesuai dengan harapan organisasi. Organisasi tidak harus melihat sampai sejauh mana kinerja itu berjalan. Standar kerja harus selalu berhubungan dengan kebutuhan bisnis, seperti layanan pelanggan atau bagaimana mengoptimalkan organisasi itu sendiri.⁸¹

4.6. Memilih Sebuah Pekerjaan

Proses panjang perguruan tinggi ini dibangun atas dasar kemandirian dan tekad yang kuat untuk mencerdaskan anak bangsa, proses perubahan dan transformasi organisasi di perguruan tinggi ini membuat organisasi terus belajar dan bertekad untuk maju demi mencapai visi dan misi organisasi kedepan. Pembinaan

⁸¹Eric Garner, Efektif dan Disiplin : Bagaimana mengelola kedisiplinan di tempat kerja, (London : Bookboon), 2012 h.15.

dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam organisasi adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat penilaian kinerja digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian prestasi - merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM dan akhirnya bagi - itu sendiri. Sasaran yang menjadi objek dalam penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Catatan penting dalam hal memilih sebuah pekerjaan adalah adanya hal-hal positif dari penilaian kinerja berdampak pada bagaimana organisasi dapat melakukan pemilihan dan penentuan keterampilan bidang yang cocok untuk karyawan baru dan yang lama dalam menentukan pilihan pekerjaannya..

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam bahwa karyawan diposisikan sebagai aset utama -, karyawan harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan untuk berkembang. Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan

sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan peneliti menilai bahwa Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi dan juga untuk mengetahui posisi organisasi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Pimpinan memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Pimpinan memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan mempertahankan kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :
3. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
4. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengukuran kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.

5. Keperluan perusahaan, yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
6. Dokumentasi, yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan (c) membantu memenuhi persyaratan hukum.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahuibahwa :

Pemilihan sebuah pekerjaan adalah buat mereka sebagai karyawan kemudian dapat memilih perilaku dan tindakan yang akan membantu mereka untuk tidak hanya bekerja sesuai dengan situasi tertentu saja, tetapi bagaimana mereka dapat mengatasi pekerjaannya secara lebih baik. Dan karena mereka berlatih, mereka akan mendapatkan lebih cepat dan lebih cepat untuk melakukan sebuah pekerjaan tanpa rintangan dan hambatan..⁸².

4.7. Prilaku Organisasi

Ada banyak hal positif yang akan didapatkan oleh pihak penilai di perguruan tinggi ini, dengan melalui adanya upaya penilaian kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen di perguruan tinggi ini mempengaruhi perilaku karyawan. Hal ini dapat terlihat ketika sistem pengendalian manajemen yang baik di

⁸² Eric Garner, Kecerdasan Emosional, (London : Bookboon, 2010),h.18.

perguruan tinggi ini mempengaruhi perilaku yang sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi perguruan tinggi ini kedepan.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat tindakan-tindakan individu karyawan yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi di perguruan tinggi ini.

Catatan penting dalam perilaku organisasi di perguruan tinggi ini adalah sistem formal yang ada - dapat dibagi ke dalam dua kategori yaitu aturan- aturan perguruan tinggi yang dalam arti luas, dan metode-metode sistematis untuk perencanaan dan memepertahankan pengendalian.

Jadi jika dikaji lebih dalam tujuan utama dari system pengendalian manajemen di perguruan tinggi ini adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan yang tinggi dalam menjalankan roda organisasi di perguruan tinggi ini. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, karyawan diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perguruan tinggi. Dalam mengevaluasi praktik pengendalian manajemen di -, ada dua pertanyaan penting yang diajukan:

1. Tindakan apa yang memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan diri mereka sendiri?
2. Apakah tindakan ini sesuai dengan kepentingan perguruan tinggi ?

3. Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan Hal yang perlu diperhatikan oleh para karyawan sebagai perancang sistem pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya organisasi -. Oleh karena itu sebelum sistem informal didiskusikan akan diuraikan faktor-faktor informal baik yang bersifat internal maupun eksternal yang memainkan peranan kunci dalam rangka meraih keselarasan dengan tujuan perguruan tinggi. Beberapa hal diantaranya adalah pihak manajemen dapat mengetahui dan menilai kecenderungan kinerja masing-masing karyawan, upaya peningkatan kepuasan kinerja yang diinginkan oleh pihak perusahaan, upaya untuk memahami karyawan secara lebih dekat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia sebuah perusahaan, kesempatan bagi pihak atasan untuk menjelaskan kepada para karyawan apa sebenarnya yang menjadi keinginan pihak perusahaan.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa

Kedua bagian dari kesadaran diri adalah mampu secara akurat menilai bagaimana emosi mempengaruhi kinerja, Kita semua tahu orang yang bekerja dengan perubahan suasana membawa suara hati yang damai tanpa ada kendala dan hambatan yang datang dari dalam organisasi itu sendiri. Hal ini sangat penting bagi para pemimpin, yang perlu memahami bagaimana mereka bisa menghasilkan keberhasilan tim.⁸³

5. Transformasi Budaya Organisasi

⁸³ Ibid. ,h.36

5.1. Kesempatan Memperbaiki Organisasi

Tujuan dari Organisasi -ini adalah 1)Bagaimana memunculkan kepedulian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan yang dihadapi oleh para pimpinan di setiap lini dalam organisasi -, dan 2) untuk menyediakan teknik dan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan di organisasi.Organisasi- menggunakan berbagai metode dan teknik Organisasi development untuk meningkatkan efektivitas dan adaptibilitas mereka terhadap kondisi perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa apa yang membuat satu organisasi ini menjadi maju, sementara lainnya gagal memanfaatkan kesempatan yang sama? Kunci keberhasilan bukanlah pada ukuran kuantitatif yang rasional, melainkan kepada komitmen yang tidak rasional, sesuatu yang sulit untuk diukur dan terkait dengan manusia, misalnya: kualitas, layanan pelanggan, dan fleksibilitas untuk menghadapi lingkungan yang cepat berubah. Bahkan ketika perubahan tersebut terkait dengan penerapan teknologi, komponen yang krusial adalah faktor manusia.Keterlibatan dan komitmen karyawan merupakan kunci dari keberhasilan transformasi organisasi ini.

Catatan penting bahwa - telah berupaya atas upaya-upaya dan program jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perguruan tinggi ini untuk bertahan dengan merubah proses pembaruan.

Jika dikaji lebih dalam terlihat bahwa kesempatan memperbaiki organisasi ini dimaksudkan untuk menuju kepada kondisi organisasi yang adaptif dan mampu mencapai *organizational excellence* dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan keinginan individu untuk tumbuh dan berkembang. Organisasi ini dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Direncanakan
2. Meliputi keseluruhan organisasi
3. Dikelola dari atas
4. Untuk Meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi,
5. Melalui Intervensi yang direncanakan dalam berbagai proses organisasi dengan menggunakan pemahaman ilmu perilaku.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Melihat suatu organisasi sebagai bagian dari sistem sosial dan ekonomi yang lebih luas menyiratkan bahwa efek ini harus diperhitungkan,

tidak hanya untuk pengukuran biaya dan nilai yang diciptakan di masa sekarang tetapi juga untuk masa depan bisnis itu sendiri.⁸⁴

5.2 Nilai – Nilai Pribadi dan Budaya Organisasi

Pada arti penting dari nilai di perguruan tinggi ini pada dasarnya bersifat kompleks dan sangat jelas bahwa didalamnya terdapat sebuah sistem nilai umum dan yang dinyatakan sebagai hal yang pragmatik, maksudnya adalah perguruan tinggi ini sebagai sebuah sistem nilai yang diukur berdasarkan ketentuan apakah konsep yang dijalankan berhasil atau tidak, apakah perguruan tinggi ini dapat diterapkan atau tidak dalam operasi- operasi yang berlangsung. Pada saat yang bersamaan terdapat adanya perbedaan setiap personal dari para pimpinan sehubungan dengan jumlah nilai-nilai operasi yang diyakini mereka dan bersifat spesifik dari nilai-nilai di perguruan tinggi ini. Nilai – nilai di perguruan tinggi ini sangatlah penting bukan saja sebagai determinan keputusan-keputusan sumberdaya manusia, tetapi juga sebagai determinan sasaran-sasaran dan strategi perguruan tinggi ini kedepan . Perbedaan dalam nilai-nilai pribadi merupakan penyebab bagi sebagian besar konflik yang muncul dalam perguruan tinggi ini. Beberapa orang berpendapat yang menyatakan bahwa penyesuaian lebih cepat terjadi pada individu-individu yang memiliki sistem nilai yang selaras. Akhirnya dapat

⁸⁴ David Crowther, Tanggung jawab social perusahaan, (London : Bookboon, 2010), h.14

dikatakan bahwa sistem-sistem nilai pribadi baik sistem operatif maupun nilai-nilai yang diintensifikasi dan diadopsi, mendeterminasi persepsi seseorang tentang isi etikal sesuatu situasi dan evaluasi suatu tindakan spesifik sebagai suatu tindakan yang etikal dan tidak etikal.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut bahwa setelah bertransformasi peneliti melihat nilai-nilai pribadi di perguruan tinggi ini membawa dampak yang baik dalam kelangsungan hidup organisasi, hal ini terlihat ketika Dr. Zepri sebagai ketua menjelaskan bahwa sangatlah penting nilai – nilai pribadi yang baik menjadi hal utama dalam organisasi ini. Karena ini berdampak baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing, hal ini juga untuk menghindari gap yang tajam di organisasi ini.

Catatan penting pada nilai – nilai dan budaya organisasi adalah mengenai sikap dan perilaku yang baik antara karyawan yang satu dengan yang lainnya bahwa sikap dan perilaku merupakan suatu keharusan di organisasi ini, karena organisasi disini adalah organisasi yang bersifat pelayanan dan setiap pribadi di kampus ini harus saling melengkapi dan menutupi kekurangan dalam menjalankan tugasnya masing – masing. Artinya organisasi ini selalu membudayakan setiap karyawannya adalah tim yang solid.

Jadi jika dikaji lagi secara lebih dalam terlihat bahwa nilai – nilai dan budaya organisasi di perguruan tinggi ini adalah sistem nilai seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat kuat atas terciptanya situasi dan kondisi lingkungan organisasi yang diembannya saat ini. Suatu keputusan yang dibuat seorang

pemimpin seringkali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan begitu pula sistem nilai pribadi sebagian besar mempengaruhi konsep seseorang tentang apa yang merupakan perilaku etika dan apa yang bukan merupakan perilaku etika. Sebuah sistem nilai pribadi dapat kita anggap sebagai suatu kerangka dasar perseptual yang relatif menetap yang membentuk dan mempengaruhi sifat seorang perilaku individu tertentu dalam membangun organisasi ini menjadi organisasi yang besar dan mandiri.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahuibahwa :

Nilai – nilai dan budaya organisasi adalah dimana dititik ini harus ditekankan bahwa proses komunikasi tidak sepenuhnya tertutup dan terfokus hanya pada skema empat unsur komponen (Penerima, menerima, miss komunikasi dan Pesan) .Sebuah konsep penting yang harus tambahan adalah bahwa dari 'konteks' yang harus dipahami sebagai bentuk dari organisasi itu sendiri, sosial-budaya dan psikologis lingkungan dimana organisasi itu berada, di mana proses komunikasi berlangsung. Konsep 'konteks' ini cukup luas untuk menjangkau hubungan antara sumber daya manusia dengan sumberdaya manusia yang lain dalam organisasi itu sendiri.⁸⁵

5.3. Fokus Visi dan Misi Organisasi

Jika diketahui Visi dan Misi organisasi perguruan tinggi ini, memiliki visi misi yang menjadi ruh dalam setiap aktivitas di -. Dari visi misi organisasi ini di turunkan menjadi kumpulan *action* organisasi. *Set of action*

⁸⁵David Crowther, Fundamental komunikasi, dan Hubungan masyarakat dan Kepemimpinan, (London : Bookboon, 2013),h.28

itulah yang diukur dalam Kpi (Key performance Indicator) untuk mendapatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi dilapangan penelliti melihat bahwa misi organiasi ini merupakan sebuah kompas yang membantu organisasi untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam membawa kemajuan perguruan tinggi ini. Tujuan dari pernyataan misi perguruan tinggi ini adalah mengkomunikasikan kepada para pemangku kepentingan di perguruan tinggi

, di dalam maupun luar organisasi secara keseluruhan, tentang alasan pendirian perguruan tinggi dan ke arah mana perguruan tinggi akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi perguruan tinggi ini dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait diperguruan tinggi ini.

Catatan penting terhadap fokus visi dan misi perguruan tinggi ini adalah beberapa langkah penyusunan misi perguruan tinggi telah mengikuti tahap-tahap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dimana organiasi ini telah:

1. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisas di perguruan tinggi.
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting didalam tubuh organisasi ini.

3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perguruan tinggi ini.

Dan diketahuipula bahwa organisasi ini telah menjamin bahwa misi organisasi ini yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang bagus, maka misi organisasi :

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan di perguruan tinggi ini.
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah dari perguruan tinggi ini.
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perguruan tinggi ini.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa fokus terhadap visi dan misi organisasi di perguruan tinggi ini adalah merupakan pola atau rencana yang dapat mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan yang telah dibuat sebelumnya dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat di -. Sehingga strategi perguruan tinggi ini berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkandiperguruan tinggi ,sehingga akan terlihat jelas bagaimana perguruan tinggi memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi organisasi..

Diketahui pula bahwa setelah visi - rumuskan visi seluruh strategi perguruan tinggi ini haruslah mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun dahulu baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi perguruan tinggi ini tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan

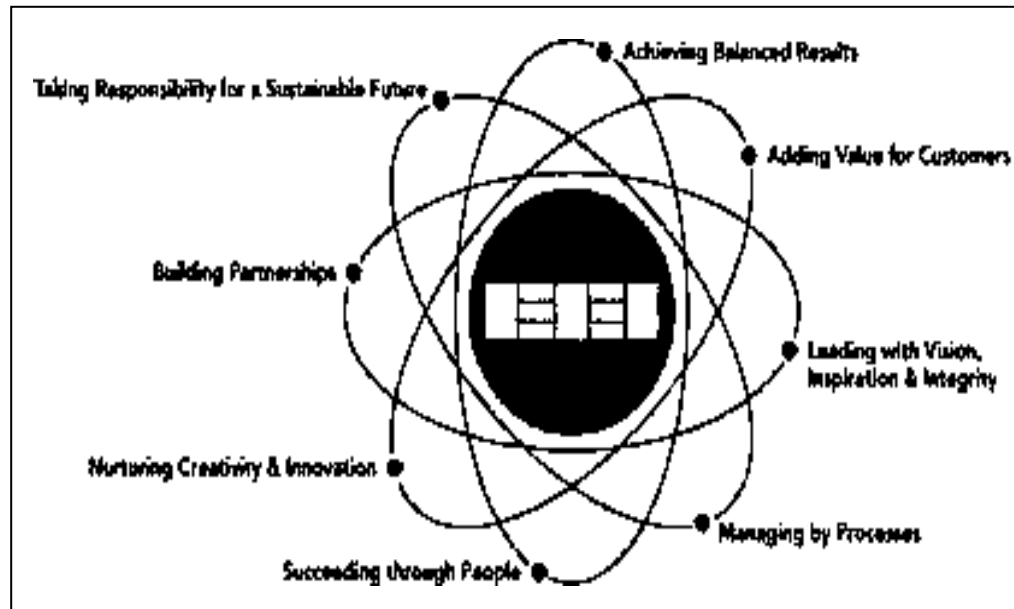
seluruh orang yang ada di dalam perguruan tinggi ini berbeda dan terkotak-kotak dalam functional strukture. Dalam mengkomunikasikan visi perguruan tinggi ini peran leadership sangat menentukan. Peran leadership dalam mengkomunikasikan visi di perguruan tinggi dilakukan dengan beberapa cara antara lain sebaga berikut:

1. Education (menumbuhkan pemahaman terhadap visi perguruan tinggi).
2. Authentication (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak di perguruan tinggi ini bahwa “kata haruslah sesuai dengan perbuatan dan tindakan”).
3. Motivation (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai di perguruan tinggi ini – self motivated workforce – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan dari perguruan tinggi ini).

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Fokus terhadap visi dan misi organisasi ini adalah Menurut model EFQM, sebuah organisasi yang sangat baik harus mencapai hasil yang seimbangan dan kemajuan menuju visi dan misi organisasi dengan memenuhi harapan para stakeholder baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Fokus Visi dan Misi organisasi dalam hal ini akan menambah nilai untuk Pelanggan melalui keterlibatan aktif terhadap inovasi yang telah diciptakan.⁸⁶.

⁸⁶Gremee Knowles, Mengelola Kualitas pekerjaan abad 21 : Prinsip dan Praktek, (London : Bookboon , 2012),h.24.



Konsep dasar dari EFQM (EFQM.org, 2011) Sumber :

Sumber :Gremee Knowles, Mengelola Kualitas pekerjaan abad 21 : Prinsip dan Praktek, (London : Bookboon , 2012),h.24.

The EQA didirikan oleh konsorsium dari 14 organisasi multi-nasional Eropa pada tahun 1991. Hal ini diadministrasikan oleh Yayasan Eropa untuk Manajemen Mutu (EFQM) dan erat mengikuti Baldrige Model, dengan sarana untuk memfasilitasi perbandingan baik secara internal maupun eksternal. Berdasarkan konsep-konsep fundamental EFQM Excellence Model ini dirancang untuk memberikan pandangan menyeluruh dari organisasi sehubungan dengan perjalanannya menuju keunggulan organisasi dimasa depan. EQA Ini menyediakan kerangka kerja over-melengkung di mana pendekatan lain, alat dan teknik dapat diterapkan secara lebih tepat, Model ini menganggap bahwa mekanisme yang jelas

terhadap pekerjaan membawa organisasi mencapai prestasi yang bagus, tanpa hal tersebut, prestasi tidak akan tercapai dan akan terlihat bagaimana pekerjaan tiap lini dalam organisasi terlihat tidak efektif, dan tidak ada hasil yang jelas tentang bagaimana mereka mencapai sebuah keberhasilan organisasi. Enabler adalah bagaimana mereka memproses sistem, dan perilaku yang dapat memberikan mereka berhasil dalam memberikan keunggulan. Hasil penelitian ini memberikan ukuran pencapaian aktual perbaikan. Model yang saat ini digunakan oleh lebih dari 30.000 organisasi di seluruh Eropa dan dunia yang lebih luas (EFQM org., 2011), dan pemenang baru termasuk Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach, Siemens, Congleton (EFQM.org, 2011).⁸⁷

5.4. Budaya Kerja

Membangun budaya kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada tempat kerjanya, antara lain: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif terhadap organisasi dan rekan kerja. Budaya Kerja yang tumbuh dan berkembang secara sehat dan dinamis tersebut di atas akan mudah mencapai sasaran KPI (Key Performance Indicator), Pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan (Sustainable growth), Going Concern, Good Innovation, Governance Practice dan Risk Awareness diseluruh unit kerja baik itu lembaga atau organisasi.

⁸⁷ Ibid., h.24

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa dasarnya berkomitmen terhadap visi dan misi organisasi di -merupakan jalan organisasi untuk mencapai tujuan yang akan capai,tentu nya untuk mencapai hal tersebut organisasi harus taat dan patuh pada kebijakan dan peraturan organisasi yang ada saat ini.

Diketahui pula bahwa wewenang dan tanggung jawab setiap tugas dan pekerjaan di -merupakan kunci sukses organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.Dalam mencapai visi dan misi organisasi yang dituju maka kunci yang paling besar adalah bagaimana orang- orang yang ada didalamnya harus iklas dan jujur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang diembannya.Dengan budaya kerja di perguruan tinggi sangat dibutuhkan integritasdan profesionalisme artinya ,organiasi harus bekerja dengan penuh profesionalisme, mau berusaha sebaik mungkin untuk tidak melepaskan tanggung jawab setiap lini dalam organisasi sebagai bagian dari organisasi ini . Sangat dibutuhkan pula untuk setiap orang dalam organisasi ini mempunyai kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan

Jadi jika dikaji lebih dalam diketahui bahwa para pemimpin di perguruan tinggi ini mempunyai keteladanan yang baik , organisasi ini dapat bertransformasi karena peran seorang Dr.zefri, yang mau membina tim yang dibentuk menjadi tim yang handal dalam menghadapi segala permasalahan yang ada.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Budaya kerja adalah Organisasi memiliki budaya dan subkultur, pengalaman bersama, pola interaksi, rasa identitas, istilah dan jargon, cerita, adat istiadat, nilai-nilai, dan sejarah umum untuk anggota organisasi yang mempunyai peranan penting dalam memajukan budaya.⁸⁸

5.5. Memahami SDM Sebagai Bagian Dari Organisasi

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi ini dibuat berdasarkan berbagai pada visi yang dibuat untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka organisasi ini dikelola dan diurus oleh sumber daya manusia yang mempunyai keinginan kuat untuk maju dan sukses.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa sumber daya manusia yang ada di organisasi ini merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi, hal ini bertujuan sebagai upaya dalam mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai, oleh karena itu dibutuhkan keilmuan untuk mendalami hal tersebut.

⁸⁸Coleman Patterson, Manajemen dan Kepemimpinan Teori Made Simple Edisi 1, (London : Bookboon, 2010), h.81.

Catatan penting dalam memahami sumberdaya manusia di perguruan tinggi ini adalah bagaimana metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian dari sebuah fungsi manajemen

Jadi jika dikaji lebih secara lebih dalam terlihat bahwa memahami sumberdaya manusia di perguruan tinggi ini merupakan asset yang sangat berharga dalam menjalankan roda organisasi, artinya program-program pendidikan dan pengembangan SDM diarahkan pada pemeliharaan dan peningkatan kinerja pegawai. Program pendidikan adalah suatu proses yang di desain untuk memelihara ataupun meningkatkan kinerja pegawai. Program pengembangan adalah suatu proses yang didisain untuk mengembangkan kecakapan yang diperlukan bagi aktivitas kerja dimasa datang. Ada perbedaan pengertian antara peningkatan dengan pengembangan kinerja pegawai. Peningkatan mengacu pada kuantitas, yaitu meningkatnya kemampuan baru bagi pekerja

Sedangkan manfaat dari pengembangan pegawai dapat dilihat dalam dua sisi yaitu :

A. Dari sisi individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.

3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

B. Sedangkan dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Menaikkan produktivitas pegawai.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turnover pegawai
4. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Memahami sumberdaya manusia bagian dari organisasi adalah merupakan sebuah pendekatan yang sangat pribadi antara organisasi dengan sumberdaya manusia yang ada sehingga pendekatan yang dilakukan bisa secara pendekatan yang sangat-pribadi hal tersebut dilakukan bertujuan untuk merekrut karyawan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi tersebut bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang telah dimiliki.⁸⁹

⁸⁹(Eric Garner, Rekrutment dan Seleksi : Mempekerjakan Orang-orang Yang Anda Inginkan,(London : Bookboon, 2012), h.16.

5.6. Cara – Cara Berprilaku

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumberdaya manusia di - memandang sumberdaya manusia sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan budaya -.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat wajar apabila penyusunan strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategi di -. Tentu saja - sangat membutuhkan komitmen akan keterlibatan pejabat tinggi dan tiap lini dalam organisasi.

Catatan penting cara berperilaku di - merupakan bagian dari budaya organisasi , yang artinya semua tindakan , sikap dan perilaku didasarkan atas budaya yang telah tercipta dengan proses panjang. Dengan proses tersebut akan berpengaruh besar terhadap manajemen sumber daya manusia ,dimana manajemen sumberdaya manusia yang ada didalamnya merupakan bagian dari fungsi manajemen.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam lagi terlihat manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan personal, maka sumberdaya manusia (sdm) memfokuskan pada personal baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing)

dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

- a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.
- b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Tanpa orang, organisasi hanya bangunan kosong dan peralatan yang tidak terpakai. Ini adalah orang-orang yang memberi kehidupan, tujuan, dan makna organisasi. Organisasi yang sehat dan bersemangat adalah mereka dengan pekerja yang sehat dan bersemangat. Seperti belajar dari penelitian dan pengalaman, organisasi yang mempromosikan perasaan pertumbuhan, kepercayaan, pengakuan, afiliasi, tanggung jawab, penghargaan, dan nilai diri cenderung memiliki pekerja yang sehat dan bersemangat.⁹⁰

5.7. Proses Jalannya Organisasi

Strategi pengembangan organisasi- berusaha untuk mempunyai pedoman atau prinsip yang jelas sebagai penunjuk arah untuk mengendalikan jalannya pengembangan organisasi di perguruan tinggi, artinya dengan menggunakan kerangka yang tepat, alat dan teknologi yang digunakan saat ini. Tanpa aturan prinsip, pilihan dan keputusan yang dibuat mengenai kerangka pembangunan organisasi, analisis, alat dan teknologi tidak akan tepat sasaran apa yang akan dicapai kedepan. Organisasi tidak akan memiliki jaminan untuk mencapai kinerja total pengembangan organisasi berkelanjutan tanpa adanya prinsip yang kuat dalam menjalankan roda organisasi.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut di atas terlihat peran seorang Dr. Zefri untuk meracik organisasi yang bisu menjadi organisasi yang aktif penuh dengan kreatifitas, komunikasi yang baik, dan adanya koordinasi yang efektif. Hal ini

⁹⁰Coleman Patterson, Manajemen dan Kepemimpinan, Edisi 1, (London : Bookboon, 2010), h.16.

dapat dilihat bagaimana Dr Zefri, sering mengadakan evaluasi mendadak, yang bertujuan untuk melihat kesiapan tim saat ada pemeriksaan berlangsung. Terlihat jelas semua pekerjaan dilakukan berdasarkan peraturan organisasi, kerja sama antar lini dan adanya saling menghargai antar lini.

Catatan penting proses jalannya organisasi setiap lini organisasi adalah inovasi. Inovasi sangat memerlukan pemikiran strategis dan kepemimpinan yang kuat. Agar percikan kreatifitas dapat ditransformasikan ke dalam semua tingkat, ada aturan yang dibutuhkan agar proses inovasi dan sumberdaya tidak hanya tergantung kepada kepemimpinan dan strategi, namun juga terorganisasi secara luas dalam proses maupun sumberdaya di dalam organisasi. Aturan tersebut adalah :

1. Mendesak kepemimpinan yang kuat dalam keputusan
2. Integrasi inovasi dalam budaya dan mental organisasi sebagai kompetensi inti
3. Penyelarasan jumlah dan tipe inovasi kedalam bisnis organisasi
4. Mengelola tekanan alami antara kreativitas dan nilai tambah secara seimbang sehingga memberikan tingkat pengembalian investasi yang optimal
5. Menetralkan hambatan organisasi yang dapat membunuh ide-ide terbaik
6. Mengenal bangunan dasar inovasi yang berupa jaringan antara manusia dan pengetahuan-baik di luar maupun di dalam organisasi, dan terakhir
7. Menciptakan pengukuran metrik dan insentif yang tepat untuk memperkuat inovasi.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam proses jalannya organisasi di perguruan tinggi ini, bertujuan untuk :

1. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
2. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
3. Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi.
4. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Perubahan manajemen memungkinkan pemimpin dapat berkomunikasi sepenuhnya kepada karyawan. Hal ini sangat terlihat jelas mengapa perubahan itu diperlukan, apa manfaatnya, dan bagaimana hal itu akan berdampak baik bagi organisasi secara keseluruhan. Berbagi informasi ini mengenai karyawan dapat membantu organisasi untuk melakukan perubahan dan mendukung kepemimpinan dalam mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari perubahan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk membantu membatasi perlawanan terhadap kebijakan organisasi, dan membantu mengelola perlawanan yang tidak terjadi pada sebuah organisasi.⁹¹

6. Transformasi Akademik

⁹¹Eric Garner, Megelola manajemen perubahan, edisi 1, (London : Bookboon, 2010), h.10.

Perguruan tinggi adalah bagian tidak terpisahkan dalam kerangka menciptakan kecerdasan berbangsa dan bernegara. Dengan mengacu pada tri dharma perguruan tinggi yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Menjadi kekuatan untuk melahirkan alumni-alumni yang memiliki kompetensi atau skill, sikap dan pengetahuan yang mampu bermanfaat dalam dunia kerja maupun di kehidupan masyarakat.

Tujuan dan arah pendidikan Tinggi di Indonesia seperti yang tertuang pada Bab II pasal 2. Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000 adalah menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya kasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan dan memperkaya kebudayaan nasional. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi menciptakan dan memiliki budaya tersendiri dan khas.⁹²

Budaya perguruan tinggi memiliki perbedaan dengan budaya organisasi perusahaan yang memiliki orientasi penciptaan laba. Salah satu nilai utama dari budaya akademik dari sebuah perguruan tinggi adalah bagaimana budaya menulis dapat mengakar kuat . Budaya menulis dalam ruang lingkup perguruan tinggi menghasilkan berbagai macam produk berupa jurnal, skripsi, makalah.

⁹²Bab II pasal 2. Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000

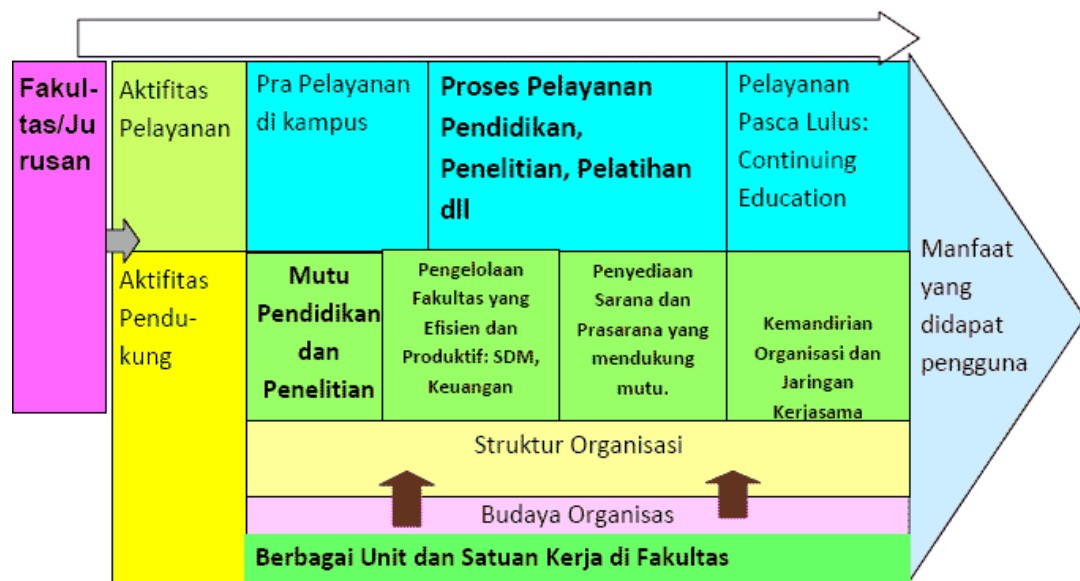
6.1 Menciptakan Unit Layanan Bersama

Berdasarkan kondisi dilapangan terlihat bahwa dalam konteks tata kelola pendidikan tinggi, prinsip akuntabilitas secara jelas menekankan bahwa harus ada pertambahan nilai yang diberikan oleh perguruan tinggi, baik untuk mahasiswa maupun pihak lain yang menggunakan jasa perguruan tinggi. Nilai bagi pengguna terutama dirasakan dari aktifitas pelayanan yang mencakup: pelayanan sebelum masuk kampus, pelayanan dikampus, sampai pada pelayanan setelah pengguna meninggalkan kampus.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam terlihat bahwa unit layanan bersama merupakan suatu aktifitas pelayanan di - yang harus mencakup pendidikan, penelitian, konsultasi sampai pengabdian masyarakat. Dapat diketahui bahwa setiap aktifitas pelayanan bersama mempunyai benchmark nasional. Hal ini berguna untuk memenuhi benchmark tersebut produk pelayanan perguruan tinggi - didukung oleh berbagai aktifitas manajemen pendukung, antara lain:

- f. Peningkatan kualitas dan relevansi program pendidikan sarjana serta peningkatan kualitas dan relevansi penelitian dan pelayanan pada masyarakat .
- g. Pengelolaan jurusan yang efisien dan produktif.
- h. Penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung mutu.
- i. Pengembangan kemandirian organisasi dan jaringan

- j. Institusi pendidikan tinggi membutuhkan struktur organisasi dan sistem manajemen yang tepat untuk menyelenggarakan misinya. Kedua hal tersebut terkait dengan prinsip-prinsip nilai dalam perguruan tinggi. Di Indonesia, nilai-nilai ini diatur dalam pasal 3 UU Pendidikan Tinggi yang menyatakan:



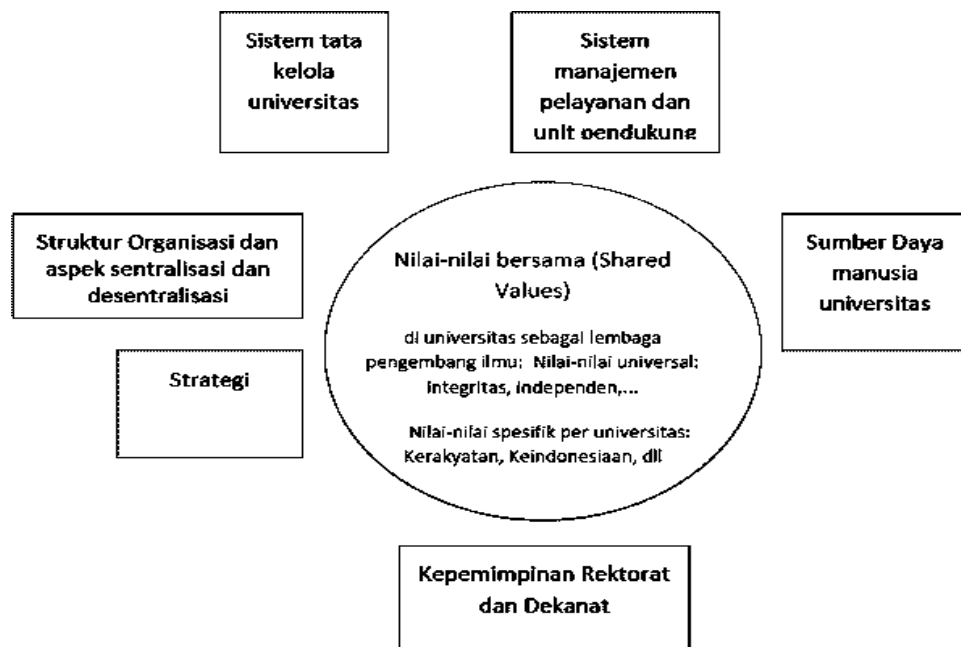
Gambar5.4 Rantai nilai perguruan tinggi

Berkaitan dengan itu, pertanyaan penting yang bisa dimunculkan adalah:

1. apa yang disebut tata nilai dalam perguruan tinggi -?,
2. Bagaimana kaitannya dengan sistem manajemen perguruan tinggi- ?

3. Bagaimana kaitannya dengan struktur organisasi yang dapat mendukung proses penambahan nilai bagi pengguna ?,
4. Bagaimana kaitannya dengan gaya kepemimpinan Ketua dan Kepala Jurusan dan sebagainya?

Gambar 5.5 di bawah ini menyajikan perguruan tinggi perlu mempunyai shared value yang pada intinya mengarah pada ilmu pengetahuan.



Gambar 5.5 *Shared value* dan berbagai hal terkait (diadaptasi dari McKinsey)

Berdasarkan kajian yang telah peneliti lakukan peneliti melihat bahwa Unit layanan bersama dalam hal menentukan Kualifikasi akademik, kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional), dan jumlah (rasio dosen mahasiswa, jabatan akademik) dosen tetap dan tidak tetap (dosen matakuliah, dosen tamu, dosen luar biasa dan/atau pakar, sesuai dengan kebutuhan) untuk menjamin mutu program akademik.), telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan, seperti dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Persentase dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Peneliti juga melihat bagaimana perguruan tinggi - melakukan upaya dalam menentukan rasio mahasiswa terhadap dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan bidangnya, Tentunya hal tersebut dilaksanakan berdasarkan pada Kesesuaian keahlian dosen tidak tetap dengan mata kuliah yang diampu, hal tersebut dilakukan berdasarkan pada pelaksanaan tugas/ tingkat kehadiran dosen tidak tetap dalam mengajar. Hal tersebut berpatokan pada PK_{DTT} = Persentase kehadiran dosen tidak tetap dalam perkuliahan (terhadap jumlah kehadiran yang direncanakan) .Sisi lain peneliti kemudian terfokus kepada bagian keuangan, dimana selanjutnya bagian keuangan telah melakukan rancangan anggaran tahunan sebagai upaya dari control sebuah laporan keuangan sendiri. Diketahui pula bahwa bagian keuangan telah membuat laporan keuangan penerimaan pembayaran dari mahasiswa secara rutin, hal tersebut dilakukan sebagai upaya control dari bagian keuangan. Kemudian dari sisi bagian kemahasiswaan telah disusun juklak dan

juknis di bidang kemahasiswaan, hal itu dilakukan sebagai upaya dari proses jalannya aktivitas kegiatan kemahasiswaan. Dan diketahui pula bahwa bagian kemahasiswaan telah telah merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan. Hal itu dilakukan sebagai upaya dalam melakukan aktivitas kemahasiswaan dan sebagai bagian dari proses pembelajaran keorganisasian mahasiswa.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Dengan tingkat efektivitas yang ada maka organisasi dapat melihat proses melalui lensa wide-angle, dengan mengamati bagaimana hal itu mempengaruhi produktivitas proses lainnya, bagaimana kontribusi terhadap tujuan organisasi dan bagaimana dampak bottom line.⁹³

6.2 Inisiatif Pekerjaan

Manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peran dalam mendukung dan memberikan inisiatif dalam pelaksanaan konsep etika organisasi mempunyai tugas dalam mengontrol dan mengintegrasikannya ke dalam fungsi- fungsi organisasional yang diembannya. Implementasi konsep etika ke dalam fungsi-

⁹³ Harold, Waktunya Untuk Menjadi Produktif, Mengembangkan Keterampilan Manajemen Waktu , Edisi pertama, (London: Bookboon, 2012),h.25.

fungsi manajemen sumber daya manusia. Orientasi karyawan, tujuan yang penting dalam konsep orientasi karyawan adalah mengajarkan mereka norma-norma, attitude, dan beliefs yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi dapat dikomunikasikan melalui presentasi formal dan secara implisit melalui sejarah dan mitos organisasi.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa inisiatif yang dilakukan oleh karyawan di perguruan tinggi -, ketika mengharuskan seorang karyawan bekerja berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dilakukan berdasarkan atas tanggung jawab dan tugas yang melekat pada setiap karyawan di perguruan tinggi -, yang artinya setiap karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan berdasarkan ketentuan dan ketetapan yang telah diatur oleh organisasi.

Catatan penting untuk melihat sampai sejauhmana inisiatif pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan di perguruan tinggi -dapat terlihat bagaimana inisiatif pekerjaan dilakukan berdasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dan setiap karyawan dapat menguasai setiap tugas dan tanggung jawabnya maka diperlukan training.

Jadi jika dikaji secara lebih dalam diketahui inisiatif pekerjaan sangatlah penting, untuk menunjang keberhasilan organisasi. Untuk menunjang keberhasilan tersebut salah satu indikator yang terpenting adalah bagaimana organisasi dapat memberikan training kepada setiap karyawannya, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memajukan organisasi. Dengan diberikannya training kepada setiap karyawan

sisi positif yang dapat diambil adalah bahwa dalam integrasi training berisi bagaimana menanamkan nilai-nilai etika agar karyawan memiliki lebih luas pengembangannya dan aktivitas training untuk karyawan yang memiliki fokus yang berbeda-beda. Karena karyawan diharuskan untuk tahu mengenai aturan- aturan regulasi maupun kebijakan, maka penanaman nilai-nilai etika juga harus memfokuskan pada sharing etika antar organisasi. Training juga dapat digunakan untuk memperluas pengetahuan karyawan dan manajer mengenai kemampuan dalam mengaplikasikan framework etika dalam pemecahan masalah.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Peningkatan kinerja tidak akan mungkin kecuali Anda dapat membantu karyawan ini untuk memperoleh kemampuan yang dibutuhkan. Organisasi perlu untuk mengatur program pelatihan setiap karyawan, sehingga karyawan akan termotivasi dan berinisiatif atas pekerjaan yang akan dikerjakannya.⁹⁴

6.3 Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan organisasi di perguruan tinggi -,dalam mempertahankan staff atau karyawannya , merupakan konsep kualitatif yang mendukung berkembangnya kemampuan sumberdaya manusia di perguruan tinggi ini.Perguruan tinggi - dapat mempertahankan setiap staff / karyawan yang berkinerja bagus dan memudahkan staff / karyawan yang berkinerja biasa-biasa saja untuk

⁹⁴Sean McPheat, Coaching dan Mentoring , Edisi 1, (London : Bookboon, 2013), h.15.

memperbaiki diri sendiri didalam organisasi ini. Di samping itu, usaha mempertahankan staff / karyawan di perguruan tinggi ini dilakukan melalui rewarding systems, job security, pengembangan pelatihan dan karir, pemberdayaan dan memupuk sense of belonging. Sehingga staff / karyawan mereka akan merasa dihargai dan bagain terbesar dari organisasi ini.

Berdasarkan kondisi dilapangan tersebut terlihat bahwa kemampuan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup pada setiap lini dalam organisasi di perguruan tinggi - sangat membantu organisasi untuk berkembang dan maju , kerena dengan adanya perubahan dan bertansformasinya organisasi menjadikan organisasi ini menjadi organisasi yang lebih baik. Dapat diketahui bahwa ditingkat penguasaan teknologi dalam pelaksanaan tugas, biasanya tidak begitu saja secara mahir dikuasai oleh calon karyawan. Penguasaan tugas dan kewajiban di lapangan tentu saja berbeda jauh dari perkiraan sebelumnya. Hal ini akan lebih terasa pada staff / karyawan yang merupakan angkatan kerja baru yang tentu saja belum berpengalaman. Pegawai, staff bahkan pimpinan - tidak bisa hanya mengandalkan kemampuan yang sudah dimilikinya. Mereka harus terus belajar agar organisasi tempat bernaung dapat berkembang. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan pengetahuannya. Masing-masing individu bisa belajar otodidak, mengikuti kursus, pelatihan, maupun dengan rajin membaca, mendengarkan dan melihat informasi melalui berbagai media cetak maupun elektronik.

Catatan penting untuk melihat sampai sejauh mana kemampuan dan keterampilan di perguruan tinggi - dapat diketahui bahwa didalam program pelatihan dan pendidikan manajemen di perguruan tinggi ini terdapat dua kategori pokok yang dimiliki sebagai sasaran pengajaran, sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama dalam organisasi ini yaitu: Metode Praktis (*on the job training*), dan; Metode presentasi informasi dan metode- metode simulasi (*off the job training*). Adapun penjelasan dapat diketahui:

b. Metode On The Job Training

Merupakan pelatihan dimana peserta dilatih langsung ditempat kerja. Alat latih yang biasanya digunakan adalah gambar, bagan, dan lain-lain. Dengan pelatihan langsung di tempat kerja maka kemampuan peserta latihan dapat meningkat didalam mengerjakan tugasnya pada saat ini. Meskipun demikian metode ini sering menimbulkan kelemahan karena sering berjalan dengan tidak teratur dan kurang efektif bila pengawas kurang berpengalaman.

Teknik-teknik yang biasanya digunakan di perguruan tinggi - adalah:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan

Melatih karyawan tentang cara melakukan pekerjaan baru. Petunjuk pelaksanaanya dilakukan langsung pada saat mengerjakan.

2. Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan bentuk pelatihan dengan jalan belajar bersama satu kelompok orang yang telah berpengalaman. Metode ini dikombinasikan dengan metode off the job training. Metode ini sangat sesuai untuk karyawan yang memerlukan keterampilan / skill yang sedang.

3. *Coaching*

Karyawan dibimbing oleh atasan secara langsung, didalam mengerjakan pekerjaannya secara routine. Dalam hal ini pelatihan diberikan oleh atasan langsung sambil melakukan pekerjaannya sehingga tidak menyita waktu untuk memberikan pelatihan secara khusus.

4. Rotasi Jabatan

Dengan penempatan karyawan pada tugas dan jabatan yang sama sekali berbeda dengan tugas sebelumnya. Pada saat karyawan menempati jabatan barunya secara otomatis karyawan akan berlatih kembali dengan mempelajari tugas dan kewajibannya di bidang tugas yang baru tersebut.

5. Penugasan sementara

Penugasan sementara pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu secara insidental. Pelatihan dengan cara

ini biasanya diperuntukkan bagi karyawan yang belum pernah mendapat tugas dalam bidang yang baru tersebut.

b. Metode Off The Job Training

Merupakan pelatihan dimana peserta dilatih secara khusus pada suatu tempat pelatihan tertentu. Alat latih yang biasanya digunakan adalah gambar, bagan, dan lain-lain. Metode ini sering biasanya berjalan dengan teratur. Peserta pelatihan lebih konsentrasi mengikuti pelajaran yang diberikan sehingga lebih efektif dan kemampuan karyawan dapat lebih ditingkatkan. Kelemahan metode ini adalah banyaknya waktu terbuang karena dengan pelatihan *Off the job training* biasanya peserta banyak meninggalkan pekerjaannya.

Teknik-teknik yang biasanya digunakan antara lain adalah:

1. Tugas Belajar

Karyawan yang akan dilatih dikirim ke lembaga pelatihan atau lembaga pendidikan tertentu sesuai bidang yang akan ditanganinya. Penguasaan pengetahuan tentang pekerjaannya benar-benar digodok dalam pelatihan ini sehingga diharapkan setelah menyelesaikan pelatihan, karyawan siap dan mahir melakukan pekerjaannya.

2. Pelatihan secara khusus berupa *in-house training*

Maksud dilakukan pelatihan semacam ini adalah melatih sekelompok karyawan dalam organisasi/perguruan tinggi inិតetapi dilakukan secara khusus sehingga tidak mengganggu atau terlibat dalam pekerjaan sehari-hari. Seperti karyawan bagian keuangan dan accounting, mereka dilatih secara khusus untuk tujuan kemahiran dalam jangka waktu dan tempo yang cepat.

Jika dikaji secara lebih dalam dapat diketahui bahwa karyawan / staff yang memiliki derajat kemampuan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan untuk mengurai keadaan, menjabarkan suatu masalah atas dasar hal-hal yang telah dan sedang dipelajari, serta permasalahan tentang hal-hal yang esensial. Sesuai dengan perkembangan terakhir bahwa kemampuan perlu didampingi dengan pengawasan dan pelatihan. Dengan demikian maka derajat pengawasan dan pelatihan yang tinggi merupakan suatu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan di perguruan tinggi -. Namun dengan hanya memiliki derajat kecerdasan intelegensi dan emosi yang tinggi saja bukan berarti secara otomatis akan menyebabkan staff / karyawan di perguruan tinggi -mampu berprestasi. Maksudnya, di samping kemampuan dan pengawasan dan pelatihan masih ada lagi faktor- faktor lain yang turut mendukung untuk menentukan keberhasilan karyawan / staff di perguruan tinggi ini , misalnya pemahaman tentang manajemen pendidikan sebagai bagian tak terpisahkan dari keseluruhan kemampuan staff / karyawan di perguruan tinggi -dalam proses penyelenggaraan pelayanan pendidikan di perguruan tinggi ini

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Ada sejumlah alasan umum untuk kinerja yang buruk untuk karyawan, meskipun setiap situasi dan setiap orang berbeda. Tapi satu-satunya cara untuk mendapatkan seseorang tampil di tingkat puncak adalah menemukan dan memahami alasan mereka..⁹⁵

Berikut ini adalah beberapa alasan yang paling umum yang menyebabkan beberapa karyawan kekurangan kemampuan yang diperlukan:

- Peningkatan kinerja tidak akan mungkin kecuali Anda dapat membantu karyawan ini untuk memperoleh kemampuan yang dibutuhkan. Anda mungkin perlu untuk mengatur program pelatihan, salah satunya adalah dengan memberikan waktu khusus kepada karyawan yang memerlukan bantuan.
- Pekerjaan tidak cukup menantang.

Di hal ini, karyawan Anda hanya bosan. Mungkin mereka memiliki kemampuan lebih dari yang diharapkan tetapi kemampuan tersebut tidak dapat dimanfaatkan, sehingga timbul kebosanan. Kebosanan dapat memanifestasikan dirinya dalam beberapa cara; kehadiran yang buruk, sikap yang buruk, dan kinerja yang buruk.

6.4. Peran Penting Akademik

Pembahasan mengenai posisi kurikulum di perguruan tinggi ini adalah penting karena posisi itu akan memberikan pengaruh terhadap apa yang harus

⁹⁵ Ibid, h.15

dilakukan kurikulum dalam suatu proses pendidikan di perguruan tinggi -. Jika dikaji secara lebih dalam bahwa proses pendidikan di perguruan tinggi ini dikendalikan, diatur, dan dinilai berdasarkan kriteria yang ada dalam kurikulum kemenristek pendidikan tinggi.

Berdasarkan kondisi di lapangan tersebut terlihat bahwa penting akademik perguruan tinggi - akan berjalan dengan baik dan benar jika di tunjang dengan sinergi yang baik antar tiap lini dalam organisasi,peran organisasi pada lini BAAK - berdasarkan pada pada pelaporan yang dijalankan bagian BAAK, dimana semua harus sesuai dengan peraturan dan aturan yang dibuat pemerintah, dalam hal ini Kopertis wilayah 3 ,Ban PT, Dikti , dan Kemenristek pendidikan tinggi.

Catatan penting untuk melihat sampai sejauhmana peran penting akademik di perguruan tinggi - adalah bagian biro administrasi dan umum telah menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini dapat dilihat ketika mereka melakukan pelaporan dan pertanggung jawaban pekerjaan masing- masing kepada pak Qodir selaku kepala BAAK .

Jika dikaji secara lebih dalam dapat diketahui bahwa peran penting akademik di perguruan tinggi -, bahwa organisasi akan mengikuti kebutuhan yang dibutuhkan bagian BAAK, karena hal ini harus dilakukan , mengingat pentingnya kebutuhan BAAK dalam melaporkan semua data ke pemerintah , dalam hal ini adalah Kopertis Wilayah 3, Ban PT, Dikti dan kemeristek pendidikan tinggi.Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa :

Pemberdayaan yang paling jelas terlihat di organisasi adalah pelayanan, seperti seorang adalah bidan yang berpengalaman, atau pelayan menawarkan kompensasi langsung, atau salesman yang sedang menegosiasi kesepakatan tanpa bantuan manajernya, dan kita harus tahu kapan kita berhadapan dengan karyawan yang harus diberdayakan.⁹⁶

6.5. Proses Berjalannya Organisasi

Peneliti melihat bahwa tujuan seorang pimpinan di perguruan tinggi - secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional organisasi. Namun demikian banyak problem organisasi dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional di perguruan tinggi -. Sehingga peneliti melihat kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal di perguruan tinggi ini. Sehingga permasalahan tersebut menjadi dasar rujukan untuk melihat sampai sejauhmana budaya organisasi di perguruan tinggi ini dapat meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasi.

Berdasarkan kondisi lapangan tersebut terlihat dengan adanya transformasi organisasi ini membawa dampak yang baik terhadap -, hal tersebut tidak terlepas dari , peran pimpinan sangat menentukan jalannya organisasi, peran pemimpin yang mau mendengarkan aspirasi setiap bawahan, peran pimpin yang

⁹⁶Graeme Knowles, Mengelola SDM di abad 21: Prinsip dan praktek,(London : bookboon, 2012), h.77

mau turun kebawah, dan peran pimpinan dalam bekerja sama dan mau mengayomi staff/ bawahan .

Catatan penting untuk melihat sampai sejauh mana hal tersebut, ada beberapa pihak –pihak yang tidak nyaman dengan adanya transformasi di perguruan tinggi ini, maka peran pimpinan sangat diperlukan untuk bisa menetralsir keadaan dan pimpinan mau turun kebawah untuk memperhatikan keadaan setiap staff yang belum mengerti akan adanya perubahan dan transformasi.

Jika dikaji secara lebih dalam diketahui bahwa perubahan yang dirasakan saat ini membawa budaya yang baru yang lebih baik dari yang sebelumnya, kemudian Dr. Zefri sebagai pimpinan dapat menjelaskan lebih jelas dan tegas akan pentingnya transformasi akademik , hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki sistim yang sebelumnya tidak begitu bagus, maka ditegaskan kembali untuk membawa transformasi akademik menuju organisasi yang lebih bagus lagi. Dengan adanya transformasi akademik di perguruan tinggi -, maka organisasi dapat mewujudkan bagian akademik yang kurang bagus sebelumnya menjadi bagian akademik yang mempunyai standart yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara teoritis sangat memungkinkan karena berdasarkan teori yang ada maka dapat diketahui bahwa:

Ketika seorang pemimpin berpikir bagaimana peran penting dirinya dalam organisasi, maka hal yang harus dilakukan adalah bagaimana pertimbangan ide yang ada dalam organisasi. Dan Jika pemimpin ingin membangun sebuah tim kerja tinggi , maka pemimpin perlu untuk terus menerus bekerja

membangun individu dan terus memberikan pelatihan dan keterampilan sebagai pegangan mereka ketika harus membangun organisasi yang lebih baik lagi.⁹⁷

⁹⁷Sean McPheat ,Performance Manajemen, (London : Bookboon, 2010), h.75.

