

Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta dengan Model Weisbord (Kasus Universitas Bina Darma Palembang)

HARDIYANSYAH

Program S3 Ilmu Administrasi PPs FISIP Unpad
Jl. Bukit Dago Utara No.25 Bandung, 40559. Telp/Fax. 022-2510276

Abstract: Organization is a system that continues to process, meaning that the system is not static. As the system continues to process the organization has the opportunity to make changes on the input or influence from the surrounding environment. For that organization should be open to the inputs available. All organizations must be changed because of pressure of internal and external environment of the organization. This study aims to make a diagnosis of the organization University of Bina Darma Palembang (UBD). Method used is survey method with the approach Weisbord. Results of research indicate that the goals and organization structure has been generally well understood by the UBD lecturers, as well as the relationship of the existing well has been tied in with the environment UBD. However, matters relating to the Award, Leadership and Governance Mechanism job is still running poorly or somewhat problematic.

Keywords: *organization, development, change, diagnosis, weisbord.*

Lingkungan dimana organisasi berada tidaklah bersifat statis, tetapi dinamis, berubah-ubah, mengikuti *trend* perkembangan zaman. Perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi penuh ketidakpastian. Apabila organisasi ingin tetap eksis maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut. Untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, setiap organisasi harus berusaha belajar atau disebut dengan *learning organization* agar lebih responsif terhadap lingkungan maupun tuntutan dari dalam organisasi. Dengan mengetahui keadaan lingkungan, organisasi dapat mengantisipasi dan mengambil keputusan-keputusan yang tepat demi kemajuan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu tentang *learning organization* yang dilakukan oleh Syafrilenti (2006:113), bahwa untuk menjadi organisasi yang tangguh ke depan dengan penuh tantangan maka dalam *learning organization* perlu ditingkatkan factor keahlian pribadi sumber daya manusia, pemahaman bersama terhadap visi organisasi dan pembelajaran tim. Setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit* seperti perusahaan maupun organisasi

yang bersifat *non-profit* seperti organisasi massa, yayasan, dan lain-lainnya tentu menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. Meskipun demikian, sayangnya tidak semua organisasi mampu menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan keberlanjutan aktivitasnya.

Secara alamiah organisasi pasti mengalami siklus hidup. Dalam siklus hidup organisasi terlihat adanya organisasi yang mampu memperpanjang kehidupannya dan yang tidak mampu bertahan, serta organisasi yang mampu hidup sampai ratusan tahun, di samping yang gagal mempertahankan eksistensinya sebelum masa pertumbuhan dimulai. Untuk itu, diperlukan penelitian dan pengembangan yang berkesinambungan (Hubeis dan Najib, 2008:2).

Universitas Bina Darma (UBD) merupakan pengembangan dari STMIK Bina Darma dan STIE Bina Darma Palembang yang bernaung di bawah Yayasan Pendidikan Bina Darma. Perkembangan perguruan tinggi ini (baik mahasiswa ataupun infrastrukturnya) relative cepat dan pesat. Dalam waktu singkat, telah berdiri bangunan kampus yang cukup megah di kawasan Seberang Ulu, Jalan

Ahmad Yani Palembang, demikian pula dengan keadaan mahasiswanya, setiap tahun akademik terus terjadinya peningkatan, baik input maupun outputnya, baik kuantitas maupun kualitasnya. UBD merupakan universitas swasta dengan jumlah mahasiswa terbanyak ketiga di Kota Palembang seperti tercantum pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa pada Universitas Swasta di Palembang

No	Nama Universitas Swasta	Jumlah Mhs.
1	Universitas PGRI Palembang	7.906
2	Universitas Muhammadiyah Palembang	5.947
3	Universitas Bina Darma Palembang	5.286
4	Universitas Kader Bangsa Palembang	2.069
5	Universitas Tridinanti Palembang	1.581
6	Universitas Palembang	1.430
7	Universitas Sjakhyakirti Palembang	963
8	Universitas Tamansiswa Palembang	768
9	Universitas IBA Palembang	449

Sumber : Kopertis Wilayah II dan Ditjen Dikti, 2009

Sesuai dengan mottonya, yaitu BERMUTU (Bertekad Maju untuk tetap Unggul), maka untuk tetap unggul pada masa-masa yang akan datang, bukanlah hal yang mudah. Universitas Bina Darma harus berani mengambil berbagai terobosan baru agar keberadaan UBD bukan saja diakui, tetapi lebih jauh dari itu adalah tetap “unggul”. Beberapa perguruan tinggi swasta (PTS) di Palembang yang tadinya maju dengan pesat, namun karena tidak bisa dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal dan situasi yang sangat cepat, lalu PTS tersebut keberadaannya tidak atau kurang diperhitungkan lagi dan bahkan tidak diminati lagi oleh masyarakat.

Fenomena tersebut tidak menutup kemungkinan juga akan dialami oleh Universitas Bina Darma. Gejala-gejala tersebut sudah mulai muncul, misalnya, banyak karyawan termasuk para dosen yang tidak paham dengan visi, misi dan tujuan organisasi yang ada, struktur organisasi yang juga tidak jelas tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya, yang ditandai dari pengambilan keputusan yang juga kurang jelas antara rektor, wakil rektor, dekan dan kepala biro umum; demikian juga dengan tata hubungan yang terjadi kurang jelas (kurang harmonis), siapa harus bekerja dengan siapa tentang apa dan dengan cara apa yang dipergunakan. Kualitas tata hubungan kerja yang

kurang baik; sistem penghargaan yang juga belum jelas wujudnya; pola kepemimpinan kolektif yang juga kurang jelas serta mekanisme tata kerja yang masih rancu antara rektor, wakil rektor, dekan, kepala biro umum, dan ketua program studi. Pembicaraan dan perbincangan informal tentang berbagai hal tersebut di atas sering terjadi di kalangan dosen. Gejala-gejala tersebut di atas apabila tidak segera diidentifikasi, didiagnosa, diteliti, dan dianalisis, maka cepat atau lambat Universitas Bina Darma akan mengalami nasib yang sama dengan PTS-PTS lain yang telah lebih dahulu mengalami kebangkrutan atau kemunduran.

Dalam rangka mewujudkan motto “Bermutu” (bertekad maju untuk tetap unggul), maka berbagai hal yang berhubungan dengan eksistensi Universitas Bina Darma ke depan dalam menghadapi perubahan-perubahan internal dan eksternal organisasi harus senantiasa diupayakan, termasuk di antaranya melakukan diagnosa. Sehubungan dengan itu, maka fokus permasalahan penelitian adalah bagaimana eksistensi Universitas Bina Darma dalam menghadapi perubahan internal dan eksternal organisasi. Untuk menjawab permasalahan tersebut perlu dilakukan penelitian tentang diagnose organisasi. Dengan diagnosis organisasi dapat ditemukan dan diungkapkan berbagai masalah sebagai pengaruh internal dan eksternal organisasi. Dengan melakukan diagnosa akan dapat mendeteksi berbagai permasalahan dalam lembaga Universitas Bina Darma. Hasil diagnosa tentu saja akan menjadi bahan dan pijakan dalam melakukan perbaikan atau intervensi kelembagaan, sehingga diharapkan UBD akan tetap eksis pada masa-masa yang akan datang.

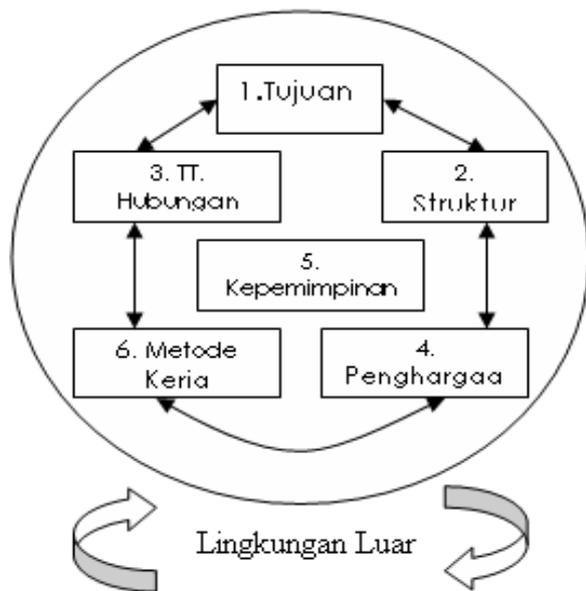
Mendiagnosis organisasi dengan memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka dapat dipandang melalui 3 tingkatan, yaitu: (1) Organisasi secara keseluruhan adalah cara memandang organisasi secara keseluruhan, termasuk bentuk perusahaan, struktur, mekanisme, sumber-sumber yang digunakan organisasi. (2) Kelompok kerja (unit, bagian) adalah kelompok-kelompok kerja yang ada pada organisasi, berikut struktur interaksi yang terjadi antaranggota kelompok. (3) Individu adalah pribadi-pribadi dalam organisasi, termasuk di sini adalah kewajiban individu dalam organisasi. Pada proses diagnosis organisasi yang perlu dilakukan adalah

memperhatikan hal-hal yang terjadi pada tiap tingkat:

Diagnosa merupakan suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi. Proses ini meliputi mengumpulkan informasi yang bertalian dengan masalah misalnya bagaimana seharusnya organisasi atau bagian dalam organisasi tersebut berfungsi, menganalisa informasi atau data tersebut, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan dan penyempurnaan (Thoha, 2002:93-94).

Diagnosa organisasi bertujuan untuk mencari permasalahan inti yang menjadi penghambat tercapainya efektivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu diagnosa juga bertujuan untuk mencari jalan keluar dan merancang usaha-usaha perbaikan yang lebih maju daripada sebelumnya.

Dalam upaya mengungkapkan berbagai permasalahan kelembagaan pada Universitas Bina Darma, menurut Thoha (2002:103) pendekatan melalui teori dan model *Weisbord* sudah lazim dilakukan. Model *Weisbord* diyakini dapat mengungkap berbagai permasalahan dalam organisasi/lembaga. Pendekatan teori model *Weisbord* terdiri dari enam variabel atau enam kotak pendekatan, antara lain; Tujuan, Struktur, Tata Hubungan, Penghargaan (Reward), Kepemimpinan dan Mekanisme Tata Kerja. Enam variabel/enam kotak tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Enam Kotak dari Weisbord, Miftah Thoha, (2002:103)

Berdasarkan gambar di atas, agar lebih sederhana, maka dibuat dalam bentuk matrik pada Tabel 2, yang memberikan ringkasan model 6 Kotak/Variabel dari Weisbord atas pernyataan/pertanyaan kunci yang diajukan dalam proses diagnosa.

Tabel 2. Matrik Rancangan Analisa Data Model 6 kotak dari Weisbord.

No.	Enam Variabel/Kotak	Sistem Formal	Sistem Informal
1.	Tujuan	Kejelasan	Peretujuan
2.	Struktur	Fungsional, program, matrik ?	Bagaimana sesungguhnya pekerjaan dikerjakan atau tidak dikerjakan.
3.	Tata Hubungan	Siapa harus bekerja dengan siapa, tentang apa. Dengan cara apa yang dipergunakan.	Seberapa jauh mereka bekerja? Kualitas tata hubungan kerja sama. Bagaimana arus konflik yang ada?
4.	Sistem Penghargaan	Secara eksplisit apa wujudnya.	Secara implisit dan psikologis apa yang sesungguhnya dirasakan.
5.	Kepemimpinan	Apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin. Apa sistem yang dipakai,	Bagaimana gaya normatif administrasinya?
6.	Mekanisme Tata Kerja	Sistem penganggarannya Sistem informasinya, perencanaan, kontrol dan sebagainya	Bagaimana sesungguhnya mereka mempergunakan. Bagaimana mereka berfungsi dalam praktek Bagaimana sistem tersebut dijalankan

Sumber : Miftah Thoha (2002:101).

Berdasarkan teori model Weisbord, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa diagnosa pengembangan organisasi Universitas Bina Darma dalam menghadapi perubahan internal dan eksternal organisasi melalui proses diagnosa yang meliputi tujuan organisasi, struktur, tata hubungan, penghargaan kepemimpinan dan mekanisme tata kerja.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap, yaitu dosen tetap yayasan dan dosen PNS dipekerjakan pada Univ. Bina Darma. Jumlah dosen tetap (yayasan dan PNS) pada bulan Juni 2008 sebanyak 397 orang dosen. Karena karakteristik responden relatif homogen, maka dari jumlah

populasi tersebut yang diambil sebagai sampel sebanyak 7% dengan teknik *Simple Random Sampling*, yakni pengambilan sampel dilakukan secara acak terhadap semua populasi tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Penelitian ini menggunakan metodologi survey, dilakukan dengan cara pengumpulan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan angket terhadap 30 responden yang merupakan dosen tetap Universitas Bina Darma. Angket yang diberikan tersebut disebarakan secara acak dan dibagikan kepada masing-masing dosen yang menjadi responden. Jadi semua responden adalah para dosen, bukan dosen luar biasa/tidak tetap dan juga pegawai tetap administrasi. Namun ada pula dosen yang merangkap sebagai tenaga administrasi, maka ia juga menjadi responden. Di samping itu, dilakukan pula wawancara singkat terhadap beberapa orang dosen tetap. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari dokumen dan buku-buku serta bahan-bahan pendukung lainnya yang berkaitan dengan Universitas Bina Darma.

Teknik analisis yang dilakukan adalah dengan pendekatan “Model *Weisbord*” yang terdiri atas “enam kotak atau enam variabel”. Setiap variabel disediakan 10 (sepuluh) pernyataan untuk kemudian dimintakan tanggapan dari para responden. Penilaian terhadap tanggapan responden dilakukan dengan 5 kategori yaitu; Pernyataan sangat setuju diberi skor 5, Pernyataan setuju diberi skor 4, Pernyataan ragu-ragu diberi skor 3, Pernyataan tidak setuju diberi skor 2, dan, Pernyataan sangat tidak setuju skor 1. Hasil skor untuk masing-masing kotak kemudian dijumlahkan dan dicari nilai rata-ratanya. Begitu juga skor untuk seluruh kotak setelah dijumlahkan dicari nilai rata-ratanya.

Sebagai alat ukur dari diagnosa digunakan metode kelas interval dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sesuai dengan hasil perhitungan, maka dapat disusun kelas interval dari jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 3. Klasifikasi Interval

Interval	Klasifikasi
4,24 – 5,00	Sangat baik/Sangat setuju
3,43 – 4,23	Baik/Setuju
2,62 – 3,42	Kurang baik/Ragu-ragu
1,81 – 2,61	Tidak baik/Tidak setuju
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik/Sangat tidak setuju

Analisis terhadap hasil diagnosa dilakukan dengan membandingkan nilai rata-rata, baik untuk masing-masing kotak maupun terhadap nilai rata-rata secara keseluruhan.

HASIL

Dari 45 angket yang dibagikan kepada para responden, hanya 30 angket yang dikembalikan. Masing-masing angket memuat pernyataan yang merupakan turunan dari enam variabel model *Weisbord*. Enam variabel dalam model tersebut, adalah: variabel tujuan, struktur, tata hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme tata kerja. Dari 30 angket yang dikembalikan, lalu dilakukan tabulasi dan inventarisasi, hasil tabulasi tersebut disajikan dalam bentuk tabel nilai rata-rata dan distribusi frekuensi. Secara terperinci, hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama tentang variabel “**Tujuan**”. Ada dua hal pokok yang dipertanyakan yaitu, tentang kejelasan tujuan organisasi dan persetujuan terhadap tujuan tersebut. Hasil pernyataan responden terhadap variabel tujuan disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Rata-rata Responden terhadap variabel “Tujuan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	2,8	3,7	2,6	2,7	3,4	3,6	4,3	4,6	4,2	2,8	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	2,6	3,4	3,5	4,2	2,6	3,5	3,4	3,3	3,7	3,9	3,45
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	3,5	3,8	4,0	3,2	3,1	3,5	3,3	3,4	3,2	3,7	

Berdasarkan data dari Tabel 3, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,6 (responden nomor 8). Sedangkan nilai terendah adalah 2,6 (responden nomor 3, 11, dan 15). Nilai rata-rata untuk variabel tujuan adalah 3,45.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk “Variabel Tujuan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	3	10,0
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	16	53,3
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	11	36,7
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0
Sangat berm asalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa 10% responden menyatakan sangat tidak bermasalah (sangat baik/sangat setuju), 53,3% tidak bermasalah (baik/setuju), dan 36,6 % agak bermasalah (ragu-ragu). Sedangkan untuk kategori bermasalah dan sangat bermasalah tidak ada jawaban (0 %). Nilai rata-rata skor adalah 3,45.

Kedua, variabel “**Struktur Organisasi**”. Hal-hal yang diungkapkan pada variabel ini adalah tentang keselarasan antara tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan struktur internal yang dibangun. Hasil tanggapan responden terhadap angket yang diajukan adalah dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk ”Struktur Organisasi”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	4,2	3,3	3,4	3,4	3,2	4,5	3,5	3,5	4,6	3,5	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	3,2	3,6	3,5	4,7	4,5	3,5	3,7	3,5	3,3	3,4	3,43
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	2,7	3,4	3,7	3,2	3,2	3,6	3,5	3,6	3,2	3,6	

Berdasarkan data dari Tabel 6, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,7 (responden nomor 14). Sedangkan nilai terendah adalah 2,7 (respon-

den nomor 21). Nilai rata-rata variabel struktur organisasi adalah 3,43.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden terhadap angket yang diberikan yang berkaitan dengan “Struktur Organisasi”, dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk ” Struktur Organisasi”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	4	13,3
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	12	40,0
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	14	46,6
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0
Sangat berm asalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 7, diketahui bahwa 13,3 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah (sangat setuju), 40% tidak bermasalah (setuju/baik) dan 46,6 % agak bermasalah (ragu-ragu). Nilai rata-rata skor untuk variabel “Struktur Organisasi” adalah 3,43.

Ketiga, variabel “**Tata hubungan**”. Pernyataan yang dikemukakan dalam angket adalah tata hubungan antara individu dalam organisasi, tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas dan kegiatannya, tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaannya.

Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap angket yang diajukan disajikan pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden Untuk Variabel “Tata Hubungan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	3,5	3,3	4,4	3,5	3,8	3,7	4,4	3,8	3,3	3,9	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	3,4	3,6	3,7	3,9	3,8	3,5	3,3	3,5	3,7	3,8	3,63
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	3,3	3,9	4,0	3,8	3,4	3,6	3,9	4,1	3,3	3,4	

Berdasarkan data dari Tabel 8, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,4 (responden nomor 3

dan 7). Sedangkan nilai terendah adalah 3,3 (responden nomor 2, 9, 17, 21, dan 29). Nilai rata-rata variabel Tata Hubungan adalah 3,68.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden pada variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut :

Tabel 9. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk Variabel "Tata Hubungan"

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	2	6,7
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	21	70
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	7	23,3
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0
Sangat bermasalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 9, diketahui terdapat 6,7 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 70 % tidak bermasalah dan 23,3 % agak bermasalah. Nilai rata-rata skor untuk variabel "tata hubungan" adalah 3,68.

Keempat, variabel "Sistem Penghargaan". Pokok penilaian pada variabel ini adalah persamaan dan perbedaan antara apa yang diberikan secara formal oleh organisasi dengan apa yang sebenarnya dirasakan dosen (dosen tetap yayasan/PNSD).

Berikut disajikan hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap angket yang dibagikan dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden Untuk Variabel "Sistem Penghargaan"

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	1,9	2,5	1,8	3,5	3,5	2,6	3,6	2,5	1,9	3,5	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	2,0	1,9	2,6	3,5	3,3	3,4	3,3	2,0	2,7	4,0	3,4
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	3,5	2,0	2,5	4,3	3,2	3,8	2,5	3,5	3,7	3,9	

Berdasarkan data dari Tabel 10 di atas, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,3 (responden nomor 24). Sedangkan nilai terendah adalah 1,8 dan

1,9 (responden nomor 3, 1, 9 dan 12). Nilai rata-rata variabel Penghargaan adalah 3,40.

Adapun distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk Variabel "Sistem Penghargaan"

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	1	3,3
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	13	43,3
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	13	43,3
Bermasalah	1,81 - 2,61	3	10,0
Sangat bermasalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 11, diketahui bahwa ada 3,3 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 43 % tidak bermasalah, dan 43 % agak bermasalah dan 10% menyatakan bermasalah. Nilai rata-rata skor untuk variabel "sistem penghargaan" adalah 3,4.

Kelima, variabel "kepemimpinan". Pernyataan yang ingin didapatkan pada variabel ini adalah seberapa jauh pimpinan dapat merumuskan tujuan organisasi, serta dapat menjabarkan tujuan tersebut ke dalam program kerja organisasi serta memelihara peraturan dan apresiasi terhadap kondisi kerja.

Berikut disampaikan rekapitulasi tanggapan responden terhadap angket yang diajukan dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden Untuk Variabel "Kepemimpinan"

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	2,5	2,6	2,5	3,5	3,7	3,5	3,6	4,0	2,7	2,8	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	1,8	2,5	2,0	3,5	2,5	2,5	2,7	1,5	2,5	3,6	3,33
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	3,4	3,5	3,5	2,6	3,4	4,3	2,5	3,0	3,5	4,1	

Berdasarkan data dari Tabel 12 di atas, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,3 (responden nomor 26). Sedangkan nilai terendah adalah 1,5 (responden nomor 18). Nilai rata-rata kepemimpinan adalah 3,3.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 13 sebagai berikut:

Tabel 13. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk Variabel “Kepemimpinan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	1	3,3
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	12	40,0
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	15	50,0
Bermasalah	1,81 - 2,61	2	6,7
Sangat bermasalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 13, diketahui bahwa ada 3,3 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 40 % tidak bermasalah, 50 % agak bermasalah dan 6,7% bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,33.

Keenam, variabel “mekanisme tata kerja”. Permasalahan yang ingin diketahui dari variabel “mekanisme tata kerja” adalah seberapa jauh mekanisme tata kerja yang diterapkan mampu menjadi pengikat komponen organisasi.

Berikut ini disajikan rekapitulasi tanggapan responden terhadap angket yang diajukan dapat dilihat pada tabel 14 sebagai berikut:

Tabel 14. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden Untuk Variabel “Mekanisme Tata Kerja”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Nilai	2,7	3,4	2,6	3,4	1,8	3,7	4,2	3,9	2,6	3,0	3,41
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	1,8	1,8	2,6	2,5	2,6	3,4	2,6	2,7	1,8	3,8	
No. Resp.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Nilai	3,7	2,5	3,5	2,5	3,4	3,5	4,3	3,0	4,0	2,7	

Berdasarkan data dari Tabel 14 di atas, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,3 (responden nomor 27). Sedangkan nilai terendah adalah 1,8 (responden nomor 5, 11, 12, dan 19). Nilai rata-rata variabel Mekanisme Tata Kerja adalah 3,41.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden berkaitan dengan “Mekanisme Tata Kerja” dapat dilihat pada Tabel 15 sebagai berikut:

Tabel 15. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk Variabel “Mekanisme Tata Kerja”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rata-rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,04	2	6,7
Tidak bermasalah	3,43 - 4,23	10	33,4
Agak bermasalah	2,62 - 3,42	11	36,6
Bermasalah	1,81 - 2,61	7	23,3
Sangat bermasalah	1,00 - 1,80	0	0
Jumlah		30	100

Berdasarkan data pada Tabel 15 di atas, dapat diketahui bahwa ada 6,7 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 33,4 % tidak bermasalah dan 36,6 % menyatakan agak bermasalah, 23,3% bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,41.

Hasil rekapitulasi dari enam variabel yang dijawab responden disajikan pada tabel 16 sebagai berikut:

Tabel 16. Hasil Diagnosa Organisasi Universitas Bina Darma

Variabel	Nilai Rata-rata
Tujuan	3,45
Struktur	3,43
Tata Hubungan	3,68
Penghargaan	3,40
Kepemimpinan	3,33
Mekanisme Tata Kerja	3,41
Jumlah	22,12
Rata-rata	3,68

Tabel 16 menunjukkan nilai rata-rata total seluruh variabel adalah sebesar 3,68. Sedangkan jawaban responden terhadap seluruh pernyataan (enam variabel) disampaikan pada tabel 17 sebagai berikut :

Tabel 17. Hasil Distribusi (Persentase) Jawaban Total berdasarkan Klasifikasi Angket.

Klasifikasi	Σ	Persentase
Sangat baik	2	7,22%
Baik	14	47,22%
Kurang baik	12	39,44%
Tidak baik	2	6,66%
Sangat tidak baik	0	0%
Total	30	100,00%

Dari Tabel 16 dapat dilihat bahwa 7,22% responden menyatakan “sangat baik” 47,22%

responden menyatakan “baik”, 39,44% responden “kurang baik/ragu-ragu”, 6,66% responden menyatakan “tidak baik” dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak baik/sangat tidak setuju”.

PEMBAHASAN

Diagnosa yang dilakukan terhadap lembaga Universitas Bina Darma telah menghasilkan sesuatu yang berbeda dari masing-masing variabel. Pada variabel “tujuan”, terdapat 10% responden menyatakan sangat tidak bermasalah (sangat baik/sangat setuju), 53,3% tidak bermasalah (baik/setuju), dan 36,6% agak bermasalah (ragu-ragu). Sedangkan untuk kategori bermasalah dan sangat bermasalah tidak ada jawaban (0%). Nilai rata-rata skor adalah 3,45 yang berarti tidak ada “masalah dengan tujuan organisasi.” Artinya, sebagian besar responden (para dosen) memahami tujuan organisasi Universitas Bina Darma. Pemahaman terhadap tujuan organisasi merupakan modal awal dalam melakukan berbagai aktivitas organisasi. Untuk melakukan berbagai kegiatan organisasi, maka organisasi harus dipandang sebagai suatu sistem terbuka untuk dapat bertahan hidup (Djaka Permana, 2002:44). Memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka maka organisasi adalah merupakan sub sistem dari lingkungan dimana organisasi itu berada. Pemahaman yang utuh terhadap tujuan organisasi akan menjadikan kekuatan tersendiri dalam menyatukan gerak langkah pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, penentuan macam pekerjaan yang akan dilakukan, kebutuhan pejabat. Tujuan yang terumus dengan jelas haruslah diketahui serta diyakini oleh setiap pejabat dalam organisasi sejak dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah. Hanya pejabat/karyawan/pegawai yang mengetahui serta meyakini tujuan organisasi yang dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, dapat saling mengembangkan idenya, pengalamannya, kecakapannya, daya kreasinya, demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Untuk variabel “struktur”, terdapat 13,3% responden menyatakan sangat tidak bermasalah (sangat setuju), 40% tidak bermasalah (setuju/baik) dan 46,6% agak bermasalah (ragu-ragu). Nilai rata-rata skor adalah 3,43 yang berarti Struktur organisasi Universitas Bina Darma (UBD) juga dinyatakan “tidak bermasalah atau baik.” Menurut Keban (2008:125), struktur organisasi berkenaan dengan siapa yang harus mengimplementasikan atau mengerjakan apa yang telah diputuskan. Aspek pertama yang harus diatur adalah pembagian unit kerja termasuk tugas, fungsi dan tanggungjawab dalam bekerja, baik secara vertikal maupun horizontal. Bila dibandingkan dengan PTS lain, struktur organisasi UBD relatif lebih ramping. Pimpinan tertinggi di UBD adalah rektor dan dibantu oleh dua orang wakil rektor. Hanya satu orang kepala biro dan dibantu beberapa orang kepala bagian. Pimpinan fakultas dipimpin oleh seorang dekan dan dibantu beberapa orang ketua program studi. Tidak ada pembantu dekan atau wakil dekan. Bawahan langsung dekan hanyalah ketua program studi. Struktur yang demikian ternyata memberikan kemudahan tersendiri untuk dipahami oleh seluruh staf dan dirasakan lebih efisien dan efektif.

Sementara itu, hasil diagnosa terhadap variabel “Tata Hubungan” terdapat 6,7% responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 70% tidak bermasalah dan 23,3% agak bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,68 yang berarti tidak bermasalah dengan “Tata Hubungan pada Universitas Bina Darma.” Menurut Thoha (2002:100), ada tiga hal yang dianggap penting yang berkaitan dengan tata hubungan: a) Tata hubungan antara individu dalam organisasi. b) Tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas kegiatannya. c) Tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaan. Selain itu dilakukan juga diagnosa seberapa jauh saling ketergantungan (*interdependency*) kualitas tata hubungan dan arus konflik organisasi.

Berbeda dengan tiga variabel sebelumnya, pada variabel “penghargaan”, didapatkan 3,3% responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 43% tidak bermasalah, dan 43% agak bermasalah dan 10% menyatakan bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,4. Nilai skor tersebut menyatakan

bahwa “agak bermasalah” dengan “Penghargaan (*rewards*)” yang terjadi pada Universitas Bina Darma. Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai/dosen pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu yang sesuai. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah *reward* (imbalan/penghargaan) dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi, seperti dikatakan Adimur Prasetyo (2002:100), *reward* merupakan insentif dan alat motivasi bagi anggota organisasi untuk bersemangat dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Selanjutnya, menurut Siagian (2008:253) sistem imbalan/penghargaan (*reward*) yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Variabel “kepemimpinan” juga menunjukkan gejala yang sama dengan variabel penghargaan. Pada hasil angket, terdapat 3,3 % responden yang menyatakan sangat tidak bermasalah, 40 % tidak bermasalah, 50 % agak bermasalah dan 6,7% bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,33 yang berarti “agak bermasalah” dengan “Kepemimpinan”. Universitas Bina Darma bernaung di bawah Yayasan Bina Darma. Pengurus Yayasan dan pimpinan universitas sebagian besar dijabat oleh keluarga besar pemilik yayasan. Dengan kondisi yang demikian, dapat dibayangkan bagaimana suasana kepemimpinan yang ada di lingkungan UBD. Tipe kepemimpinan demikian adalah termasuk tipe kepemimpinan tradisional yang tak sesuai lagi dengan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal organisasi (J. Basuki, 2008:10, Asril Abdullah, 2006:27). Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja (Fitriani, 2007:387), dan menjadikan bawahannya bersemangat untuk bekerja (Prabowo, 2005:245).

Terakhir, pada variabel “Mekanisme Tata Kerja” juga sama dengan dua variabel sebelumnya. Diketahui bahwa ada 6,7 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 33,4 % tidak bermasalah dan 36,6 % menyatakan agak bermasalah, 23,3% bermasalah. Nilai rata-rata skor adalah 3,41 yang berarti “agak bermasalah” dengan “Mekanisme Tata Kerja” di Universitas Bina Darma. Karena suasana kepemimpinan yang tidak jelas, seperti diungkapkan di atas, maka berdampak pula pada mekanisme tata kerja. Seringkali seorang dekan tidak tahu/tidak diberi tahu penggantian seorang ketua program studi yang ada di lingkup fakultas yang dia pimpin. Terkesan seolah-olah dekan hanya lambang saja, dan penentuan siapa yang akan menjadi ketua program studi adalah menjadi hak rektor, wakil rektor, dan kepala biro. Tidak ada mekanisme pemilihan untuk menuntukan siapa yang menjadi rektor, wakil rektor atau dekan.

Berdasarkan hasil tersebut di atas, dari enam variabel yang ada, terdapat tiga variabel yaitu tujuan, struktur dan tata hubungan yang mendapatkan skor dengan interval yang termasuk dalam klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Sedangkan tiga variabel lainnya, yaitu penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme tata kerja masuk dalam klasifikasi kurang baik/bermasalah. Namun demikian, apabila dilihat dari Tabel 16 terlihat bahwa nilai rata-rata total seluruh variabel sebesar 3,68. Artinya, dapat dikatakan bahwa secara umum organisasi Universitas Bina Darma (UBD) tidak bermasalah.

Dari Tabel 17 secara keseluruhan variabel dapat dilihat bahwa 7,22% responden menyatakan “sangat baik” 47,22% responden menyatakan “baik”, 39,44% responden “kurang baik/ragu-ragu”, 6,66% responden menyatakan “tidak baik” dan tidak ada responden yang menyatakan “sangat tidak baik/sangat tidak setuju”. Apabila kategori sangat baik dengan kategori baik digabung, maka akan diperoleh nilai 54,44%. Artinya secara umum lebih dari separuh responden menyatakan bahwa organisasi UBD adalah “baik” atau sebagian besar menyatakan “setuju”.

Namun demikian, harus diingat dan diperhatikan bahwa terdapat 39,44% responden menyatakan “kurang baik”, dan 6,66% responden menyatakan “tidak baik”. Apabila pernyataan responden yang menyatakan kurang baik dan tidak baik ini

disatukan, maka akan terdapat 46,1% responden menyatakan "kurang baik dan tidak baik". Artinya, para responden (yang notabene) adalah para dosen tetap (Yayasan/PNSD) masih belum puas dengan situasi dan kondisi yang ada di lingkungan UBD. Nilai 46,1% tersebut merupakan bahaya laten. Apabila tidak dikelola dengan baik atau diperbaiki, terutama hal-hal yang menyangkut penghargaan (*rewards*), kepemimpinan dan mekanisme tata kerja, maka 46,1% ini akan menjadi batu sandungan dalam pengelolaan lembaga Univ. Bina Darma. Artinya, suatu saat mereka akan menjadi duri dalam daging yang akan mengganggu eksistensi dari UBD.

Universitas Bina Darma sudah melihat dan bahkan telah mempelajari jatuh-bangun berbagai perguruan tinggi swasta yang mengalami kemunduran dan kemandegan, terutama di lingkungan Kopertis Wilayah II. Untuk mengantisipasi hal ini, telah dilakukan berbagai terobosan, diantaranya adalah penataan (penyederhanaan) kelembagaan dengan penyusunan struktur organisasi yang lebih ramping, peningkatan kualitas pelayanan publik yang ditandai dengan diperolehnya sertifikat ISO, pengabdian masyarakat dan lain-lain. Namun demikian, tentu saja masih banyak yang harus dilakukan, untuk itulah maka peneliti tertarik untuk mengetahui langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan agar UBD agar tetap unggul pada masa yang akan datang melalui sudut pandang kajian teoritis dan praktis bidang ilmu PPO (Pengembangan dan Penataan Organisasi) melalui diagnosa.

Thoha (2002:93) mengemukakan bahwa diagnosa merupakan suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi. Proses ini meliputi mengumpulkan informasi yang bertalian dengan masalah, misalnya bagaimana seharusnya organisasi atau bagian dalam organisasi tersebut berfungsi, menganalisa informasi atau data tersebut, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan dan penyempurnaan. Diagnosa yang efektif akan memberikan petunjuk yang baik bagi intervensi pembinaan organisasi dan juga akan memberikan arah pemahaman yang tepat terhadap kondisi dan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi, sehingga keputusan intervensi selaras dengan kebutuhan. Dalam pembinaan organisasi, intervensi selalu dikaitkan dengan usaha diagnosa. Oleh

karenanya diagnosa merupakan proses yang amat penting dan sangat dominan dalam usaha pembinaan organisasi.

Menurut Ulrich (2001:227) kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi agar unggul adalah (1) kembangkan ideologi dasar bersama; (2) pertahankan pegawai; (3) ciptakan kapasitas untuk berubah; dan (4) kuasai belajar dengan cepat.

Organisasi merupakan suatu sistem yang berproses, artinya sistem tersebut tidaklah statis. Sebagai sistem yang berproses maka organisasi memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh dari lingkungan sekitarnya. Untuk itu organisasi seharusnya terbuka terhadap masukan-masukan yang ada. Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem, organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi (masukan/input). Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Umpan balik tadi sesungguhnya berperan sebagai suatu mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi.

Semua organisasi harus berubah karena adanya tekanan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Perubahan eksternal dipicu oleh begitu cepatnya revalasi teknologi, kompetensi, ekonomi global dan masyarakat yang sangat kritis (Firdaus, 2006:36). Walaupun perubahan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada organisasional, dan organisasi-organisasi bisa melakukan lebih banyak perubahan ataupun lebih sedikit. Organisasi-organisasi bisa merubah tujuan dan strategi-strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses-proses, dan orang. Perubahan-perubahan pada orang senantiasa mendampingi perubahan-perubahan pada faktor-faktor yang lain.

Proses perubahan pada umumnya mencakup sikap dan perilaku saat ini yang *unfreezing*, perubahan-perubahannya dan akhirnya kepemilikan sikap dan perilaku yang baru yang *refreezing*.

Sejumlah isu-isu kunci dan problem harus dihadapi selama dalam proses perubahan umum. Pertama adalah, diagnosis yang akurat mengenai situasi dan kondisi saat ini. Kedua adalah, penolakan yang ditimbulkan oleh adanya *unfreezing* dan perubahan. Terakhir adalah, isu pelaksanaan evaluasi yang memadai dari usaha perubahan yang sukses, di mana evaluasi-evaluasi semacam itu kebanyakan lemah atau bahkan tidak ada sama sekali.

Ada tiga pandangan tentang konsep perubahan organisasi pertama, pada hakikatnya target perubahan organisasional adalah birokrasi yang digunakan sebagai alat administrasi dan sebagai instrumen kekuasaan dan pengaruh. Kedua, perubahan organisasi harus melalui cara demokrasi dan liberalisasi. Ketiga, organisasi dan manajemen dapat mengenali gap antara situasi yang ada dengan yang diharapkan berdasarkan ukuran-ukuran tertentu yang biasa digunakan yaitu, efektivitas, efisiensi, dan kepuasan anggota organisasi.

Di samping tiga pandangan tersebut ada sejumlah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami perubahan organisasi. Berbagai pendekatan tersebut adalah pertama, pendekatan yang menekankan pada hubungan-hubungan antara struktur, teknologi dan orang. Dari ketiga unsur tersebut akan dapat ditentukan tentang apa yang akan diubah dan bagaimana cara mengubahnya. Kedua, dari mana ide konsep pendekatan tersebut berasal.

Pembinaan organisasi merupakan upaya dalam meningkatkan kemampuan organisasi berdasarkan perspektif jangka panjang yang terdiri dari serangkaian pentahapan dengan penekanan pada hubungan antar individu, kelompok organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain bahwa pembinaan organisasi adalah aplikasi pendekatan kesisteman terhadap hubungan fungsional, struktural, teknikal dan personal dalam organisasi. Agar proses pembinaan dan pengembangan organisasi dapat berjalan secara sistemik, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan diagnosa terlebih dahulu agar diketahui gejala-gejala yang baik atau yang buruk pada kelembagaan tersebut.

SIMPULAN

Dari 6 (enam) variabel dalam proses diagnosa pengembangan Universitas Bina Darma

diketemukan 3 (tiga) variabel yaitu tujuan organisasi, struktur organisasi dan tata hubungan telah berjalan dengan baik, walaupun belum mencapai hasil yang maksimal. Tetapi 3 (tiga) variabel lainnya yaitu kepemimpinan, penghargaan dan mekanisme tata kerja masih bermasalah yang perlu diintervensi untuk pengembangan universitas ke depan untuk tetap eksis menghadapi tantangan perubahan global baik perubahan internal maupun perubahan eksternal. Kunci utama suatu organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi perubahan adalah tipe atau gaya kepemimpinan dalam mengembangkan visi dan misi organisasi. Sehubungan dengan itu suasana kepemimpinan Universitas Bina Darma saat ini akan sulit pengambilan kebijakan atau keputusan yang dibutuhkan organisasi untuk pengembangan organisasi kedepan yang lebih baik. Oleh karena itu pola kepemimpinan ditingkat Rektorat sampai tingkat paling bawah perlu dikaji ulang sesuai dengan kebutuhan universitas dalam mengembangkan visi dan misi organisasi kedepan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adinur Prasetyo, 2003. *Masalah KKN, PNS & Pembaharuan Organisasi Publik di Indonesia*. **Jurnal** Forum Inovasi Vol.III No.4, 100, PPs PSIA Fisip UI.
- Asril Abdullah, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Program Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kampraswil Kabupaten Pelalawan*. **Jurnal** Tepak Manajerial Vo.4 No.4, 27 Program Magister UR Pekanbaru.
- Djaka Permana, 2007. *Transformasi Organisasi Badan Administrasi Kepegawaian Negara*. **Jurnal** Bisnis & Birokrasi, Vol.X No.1, 44, Fisip UI.
- Hubeis, Musa dan M. Najib. 2008. *Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- J. Basuki, 2008. Tantangan Ilmu Administrasi Publik, Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara. **Jurnal Ilmu Administrasi**, Vol.4 No.1, 10 STIA LAN Jakarta.
- Keban, Yeremias T. 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gava Media.
- Laksuni Fitriani, 2007. *Kepemimpinan dan Pelayanan dalam Organisasi Publik*. **Jurnal Ilmu Administrasi**, Vol.IV No.4, 387, STIA LAN Bandung.
- Mohammad Firdaus, 2006. *Struktur Informal Organisasi: Potensi Organisasi yang terabaikan*. **Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makasar**, Vol 12 No.4, 36.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Syafrilenti, 2006. *Penerapan Learning Organization pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak Provinsi Riau*. Tesis tidak dipublikasikan PSIA PPS UR.
- Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi (Proses Diagnosa dan Intervensi)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi (Konsep, Dasar, dan Aplikasinya)*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Trisno Prabowo, 2005. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Keadilan Organisasi dalam Kepuasan Kerja Para Guru Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swastadi Jakarta*. **Jurnal Media Riset Bisnis & Ilmu Manajemen**, Vol. 5 No.2, 254.
- Ulrich, Dave. 2001. *Mengorganisasi di Seputar Kemampuan (dalam The Organization of The Future, Organisasi Masa Depan)*. Penterjemah: Achmad Kemal, Editor: Heselbein dkk. Jakarta: Elex Media Komputindo.