

**PENILAIAN PERUBAHAN MANAJEMEN DAN KEPUASAN KERJA
DOSEN TETAP PADA UNIVERSITAS BUNDA MULIA DI JAKARTA**

Oktafalia Marisa

Email: omuzammil@bundamulia.ac.id

Penulis

Oktafalia, adalah pengajar tetap di Universitas Bunda Mulia dengan bidang peminatan pada rumpun kuantitatif dan mata kuliah perbankan

Abstract

Change Management is one of the important thing to concern if the organization wants to survive in industry. But sometimes, management needs to face the resistancy of the it change. It's popular with the 'resistance to change' phrase. Works satisfaction will influenced the perfomance of the employe, and finaly will influenced performance of the organization. In University, lecturer perfomance absolutely influenced the university it's self. Academic is a main core of university, based on that this research wants to find out, how the lecturer feels about the change mangement action by Bunda Mulia University. The result of the research will provide a basic information about what lecturer feel and how that's change affected their performances. Hopefully this research could provided a comprehensif data to develop any research in the future

Key Words

Change Management, Work Satisfaction, Lecturers

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan di industri apapun harus menyadari pentingnya perubahan bagi kelangsungan dan berkembangnya perusahaan tersebut. **Clayton M Christensen**, salah satu dosen dari **Harvard Business School** pernah menyatakan bahwa banyak perusahaan mapan yang menulis sendiri takdir keruntuhan mereka, karena *hanya* melakukan apa yang harus mereka lakukan. Perubahan, dalam hal ini perubahan manajemen sangat diperlukan untuk mengatasi perubahan yang juga terjadi di lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan tidak akan pernah dapat menghindari perubahan – perubahan yang terjadi di luar lingkungan perusahaan mereka. Adapun yang harus mereka lakukan adalah juga berubah demi mengadaptasi perubahan tersebut.

Perubahan manajemen yang tepat tentu akan memperbaiki kinerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dari perusahaan tersebut. Peningkatan kinerja karyawan, seringkali diawali dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan perusahaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Tenaga pengajar atau dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar diperguruan tinggi dengan tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Tiga tugas pokok tersebut dikenal dengan sebutan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal diatas terdapat dalam salah satu pasal dalam Undang-Undang Republik Indonesia no.

14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Mengingat kedudukan dosen adalah strategis bagi perguruan tinggi, maka diperlukan upaya untuk mengembangkan kinerja para dosen dengan menelusuri variabel variabel yang menentukan, diantaranya adalah kepuasan kerja.

Penelitian saya ingin mencoba melihat apakah perubahan manajemen Universitas Bunda Mulia tersebut diketahui, disadari, didukung dan dilaksanakan oleh para dosen tetap sehingga menghasilkan kepuasan kerja bagi para dosen tetap di lingkungan UBM penelitian ini ingin mencoba membahas dan mengkaji masalah ini dengan judul **“PENILAIAN PERUBAHAN MANAJEMEN DAN KEPUASAN KERJA DOSEN TETAP PADA UNIVERSITAS BUNDA MULIA DI JAKARTA”**

Perumusan Masalah

Mengingat adanya keterbatasan didalam melaksanakan penelitian, maka sebelum melakukan perumusan masalah akan dilakukan pembatasan masalah terlebih dahulu. Ada pun pembatasan masalah yang di kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Sampel yang diambil dalam penelitian adalah Dosen Tetap Universitas Bunda Mulia di Jakarta yang berhasil mengumpulkan kuesioner dalam tenggat waktu penelitian
2. Perubahan manajemen yang di teliti adalah perubahan manajemen dalam satu tahun terakhir ini.
3. Dimensi kepuasan kerja yang akan diteliti adalah kerja yang menantang, penghargaan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah dalam skripsi ini adalah **“ Penilaian Perubahan manajemen dan kepuasan kerja Dosen Tetap pada Universitas Bunda Mulia di Jakarta?”**

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah penilaian perubahan manajemen Universitas Bunda Mulia memberi dampak pada kepuasan kerja dosen tetap.

Perubahan Manajemen

Perubahan manajemen tidak mudah dan mencakup arti yang sangat luas, tetapi ada 3 prinsip dasar dalam manajemen perubahan yang merupakan rangkuman dari berbagai literatur yang bisa menjadi dasar kesuksesan manajemen perubahan yaitu **3C – Clarity, Communications and Consistency** (Kejelasan, Komunikasi dan Konsistensi) seperti yang diungkapkan oleh Hidayatno dalam Blog nya, yaitu:

1. *Clarity* atau kejelasan

Organisasi harus memiliki sebuah kejelasan terhadap perubahan yang ingin dituju. Tidak harus kejelasan proses, karena terkadang prosesnya harus berubah atau ditemukan sambil jalan.

2. *Communication* atau komunikasi

Komunikasi merupakan medium terpenting dalam manajemen perubahan karena disinilah titik untuk membuat manusia berubah. Komunikasi memiliki the rule of 7 (7 Aturan), yaitu pesan yang sama harus diulan sebanyak 7 kali dengan 7 medium berbeda.

3. *Consistency* atau konsistensi

Konsistensi adalah bagian yang penting pula dalam manajemen perubahan, karena semua usaha perubahan pasti akan berbenturan dengan sebagian massa yang skeptis terhadap perubahan. Perubahan seperti yang telah diuraikan pada pendahuluan, tidak pernah mudah. Kerap kali ditolak bahkan oleh anggotanya sendiri, Hammer dan Champsey dalam bukunya yang berjudul *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* mengatakan bahwa Organisasi,

pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis.

Terdapat enam **sumber penolakan** atas perubahan, yaitu:

1. **Inersia struktural**

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

2. **Fokus perubahan berdampak luas**

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

3. **Inersia kelompok kerja**

Ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

4. **Ancaman terhadap keakhlian**

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.

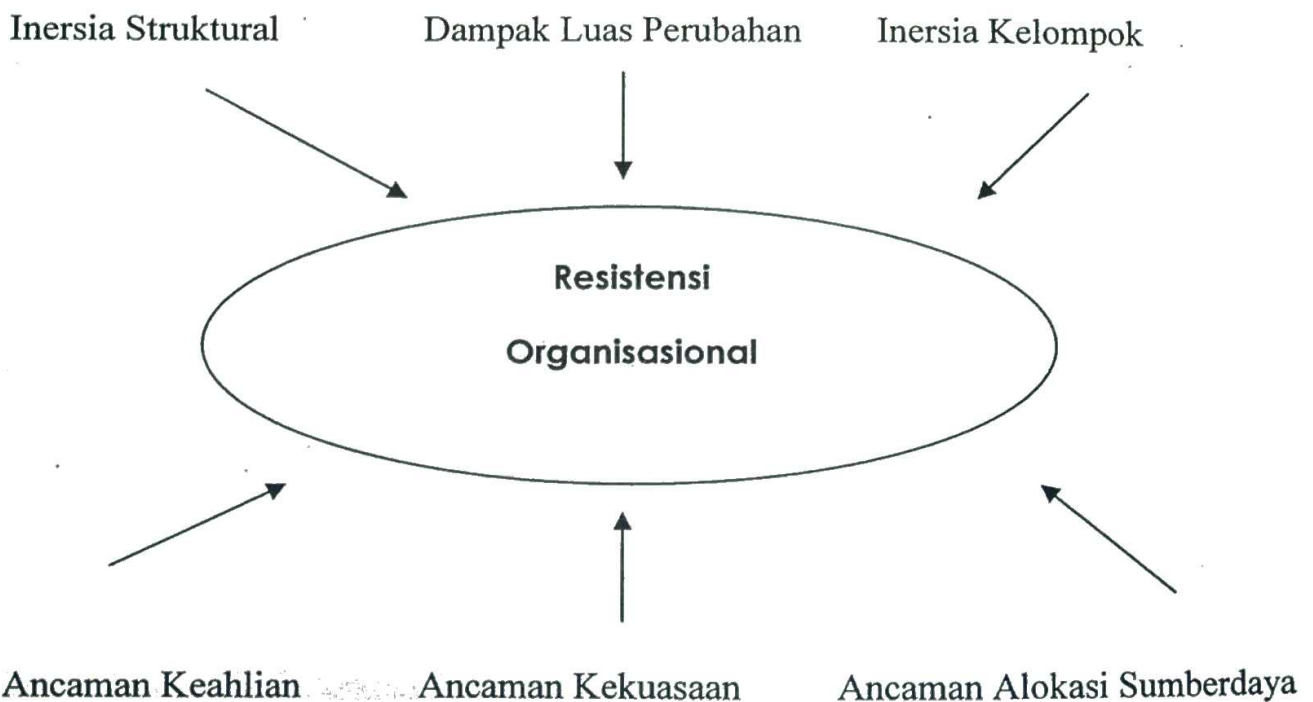
Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah

6. Ancaman terhadap alokasi sumberdaya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?

Gambar 1

Resistensi Organisasional



Sumber : (Hammer dan Champsey 2004)

Kriteria Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah: (1) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan ; (2) supervisi ; (3) organisasi dan manajemen; (4) kesempatan untuk maju; (5) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (6) rekan kerja; dan (7) kondisi pekerjaan (Chruden & Sherman 1972). Selain itu, menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah (1) bekerja pada tempat yang tepat, (2) pembayaran yang sesuai, (3) organisasi dan manajemen, (4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan (5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat (Dunn & Stephens, 1981: 322-323).

Adapun salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan). Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif.

Menurut (Robbins 2006) terdapat lima faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kerja yang menantang
2. Penghargaan yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang saling mendukung
5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Efek Kepuasan Kerja pada Kinerja

Ada beberapa efek kepuasan kerja pada kinerja (Robbins 2006), yaitu:

1. Kepuasan kerja memberi efek pada produktivitas, kalau tidak puas cenderung produktivitas menurun
2. Kepuasan kerja memberi efek pada absensi, kalau tidak puas akan tinggi tingkat kemangkiran (absensi)
3. Kepuasan kerja memberi efek pada keluarnya karyawan (*Labor Turn Over*) kalau tidak puas LTO akan tinggi

KERANGKA PEMIKIRAN

Perubahan, dalam hal ini akan membawa hasil yang positif bila semua pihak mau melaksanakannya dengan kesadaran penuh bahwa perubahan yang terjadi adalah untuk kepentingan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimanakah perubahan manajemen yang telah dilakukan oleh Universitas Bunda Mulia di mata para dosen tetap, bagaimanakah respon mereka terhadap perubahan ini, sudahkah mereka memberikan dukungan atau pun kritikan terhadap perubahan yang sedang terjadi, dan apakah mereka telah mendapatkan kepuasan kerja sehubungan dengan perubahan tersebut.

Pembatasan Masalah

Mengingat adanya keterbatasan didalam melaksanakan penelitian, maka sebelum melakukan perumusan masalah akan dilakukan pembatasan masalah terlebih dahulu. Ada pun pembatasan masalah yang di kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Sampel yang diambil dalam penelitian adalah Dosen Tetap Universitas Bunda Mulia di Jakarta yang berhasil mengumpulkan kuesioner dalam tenggat waktu penelitian
2. Perubahan manajemen yang di teliti adalah perubahan manajemen dalam satu tahun terakhir ini.
3. Dimensi kepuasan kerja yang akan diteliti adalah kerja yang menantang, penghargaan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah dalam skripsi ini adalah “Perubahan manajemen dan kepuasan kerja Dosen Tetap pada Universitas Bunda Mulia di Jakarta?”

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Metode Pemilihan Sampel

(Sugiyono 2005) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh dosen pada universitas Bunda Mulia. Subyek dalam penelitian ini ialah Dosen tetap yang juga merupakan karyawan pada universitas Bunda Mulia. Obyek penelitiannya adalah

budaya organisasi yang diterapkan pada Dosen tetap Universitas Bunda Mulia di Jakarta

Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah pengambilan sample *non probability sampling* dimana semua elemen populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. (Husein, 2005:90), karena penelitian ini membatasi sampel hanya untuk dosen tetap Universitas Bunda Mulia saja.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner (angket). Kuesioner dalam penelitian ini adalah suatu daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden (sample penelitian) kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner perubahan manajemen UBM dan kuesioner kepuasan kerja yang disusun oleh penulis dengan menggunakan informasi dari beberapa buku Sumber Daya Manusia dan pihak-pihak yang terkait dengan topik penelitian ini.

Teknik Analisa Data

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk pengumpulan data, peringkasan, penyajian data sehingga memberikan informasi yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini seperti yang sudah diuraikan diatas akan merangkum hasil dari kuesioner yang disebarkan oleh seluruh anggota penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil rangkuman dari jawaban kuesioner yang terbagi atas bagian penilaian perubahan dan kepuasan dosen yang berhasil di kumpulkan pada periode penelitian tersebut:

Analisis Perubahan Manajemen

1. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 88 % dari sampel menyatakan yakin akan kemampuan manajemen UBM saat ini dalam meningkatkan kinerja UBM.

Dukungan yang telah yang diberikan terhadap manajemen UBM antara lain Membantu peningkatan kualitas akademik dan mengerjakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik (termasuk didalamnya mengajar tepat waktu dan memotivasi mahasiswa), disiplin, loyal, berorientasi pada mutu, berkomitmen dan menaati peraturan dan tata tertib dari manajemen UBM, membantu meningkatkan brand aweress UBM, menginformasikam strategi kedepan dan rencananya, serta menjaga nama baik dan memberi saran yang membangun bagi UBM

Adapun yang tidak yakin, yaitu sebesar 12 % menyatakan kurang yakinan mereka disebabkan oleh karena terlalu cepatnya UBM mengembangkan diri meskipun dirasa belum memiliki infrastruktur yang kuat, selain itu ada kritik yang menyatakan bahwa masih banyak yang salah posisi dalam structural UBM (tidak sesuai keahlian)

2. Berkaitan dengan keberhasilan UBM meraih sertifikat ISO, pihak manajemen UBM merasa perlu untuk menerapkan kebijakan baru demi menjaga standar mutu UBM (antara lain kebijakan mengenai IMD dan piket perkuliahan bagi dosen tetap). Dari hasil pengolahan kuesioner diketahui bahwa menurut sebagian besar dosen tetap UBM, yaitu sebesar 59% dosen merasa terdapat

hal yang positif dari kebijakan baru tersebut, dan dukungan yang mereka berikan antara lain Menjalankan kewajiban sebagai dosen (mempersiapkan dan meningkatkan terus mutu pengajaran untuk proses mengajar yang lebih baik, menulis jurnal, dsb sehingga menjadi contoh bagi dosen lainnya), melaksanakan kewajiban sebagai bagian dari struktural (ikut berperan serta dan memelihara ISO (pemeliharaan dokumentasi, peran serta piket dan pembagian kuesioner), tidak merasa keberatan untuk di inspeksi dan di evaluasi, mewartakan mengenai keberhasilan UBM baik mahasiswa dan pihak luar UBM, dan yang tidak kalah pentingnya adalah dukungan dalam bentuk doa.

Sedangkan 4% merasa ada hal-hal negatif dalam kebijakan baru tersebut, dan masukkan yang diberikan antara lain, sebaiknya piket dosen dan pembagian kuesioner tidak melibatkan struktural karena akan mengganggu tugas rutin mereka, kebijakan baru dirasakan kurang memberikan kebebasan akademik, sebaiknya pengontrolan yang dilakukan berkala di imbangi dengan peningkatan kesejahteraan, sosialisasi bagi penilaian IMD, dan hasil dari inspeksi dan evaluasi dosen perlu mempertimbangkan faktor lainnya

3. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 92 % dari sampel menyatakan mengetahui mengenai perubahan kepemimpinan UBM

Adapun tanggapan para dosen tetap mengenai perubahan tersebut adalah relatif baik karena mereka meyakini bahwa perubahan diperlukan, perubahan terbukti membawa UBM menjadi lebih baik. Namun ada juga yang tidak dapat memberikan banyak tanggapan karena merasa pimpinan jarang ada pada saat rapat atau pertemuan dosen, meskipun demikian diharapkan perubahan kali ini menuju yang arah lebih baik dan lebih dapat memperhatikan dosen

4. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 87% menyatakan mengetahui mengenai visi dan misi UBM yang baru

Adapun tanggapan para dosen tetap mengenai perubahan visi dan misi tersebut adalah cenderung setuju dengan perubahan tersebut, karena lebih baik, fokus, tidak bertele-tele dan menyesuaikan dengan kebutuhan industri, dan diharapkan visi dan misi yang baru dapat diturunkan sampai ke rencana kerja dan target departemen. Adapun yang belum mengetahui perubahan ini lebih dikarenakan karena kurangnya sosialisasi atas perubahan tersebut.

5. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 87% menyetujui bahwa manajemen UBM perlu melakukan perubahan.
6. Sebagian besar Dosen tetap menyatakan bahwa mereka mengetahui tujuan dari perubahan tersebut, yaitu untuk meningkatkan mutu dan kualitas UBM, baik dalam kualitas proses belajar mengajar, kualitas operasional dan lulusan UBM secara keseluruhan, serta untuk menjadi top 5 universitas,
Sedangkan yang sisanya merasa bahwa tujuan perubahan kurang tersosialisasi
7. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 87% secara umum setuju dengan peraturan-peraturan dan kebijakan yang ditetapkan
Latar belakang yang mempengaruhi mereka setuju adalah karena peraturan-peraturan dan kebijakan yang ditetapkan sudah lebih baik dari yang ada sebelumnya walaupun ada yang terasa birokratis. Selain itu dipercaya bahwa karena organisasi yang sukses butuh aturan dan kebijakan yang jelas dan yang tidak membedakan antara dosen senior dan junior. Berlebihan dalam kontrol terhadap dosen dan kurang memperhatikan dosen.
Sedangkan untuk mereka yang tidak setuju alasannya adalah mereka merasa bahwa peraturan dan kebijakan yang ditetapkan berlebihan dalam hal kontrol terhadap dosen dan masih kurang memperhatikan dosen
8. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 50% setuju bahwa dengan adanya perubahan ini membuat mereka diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun alasan mereka adalah ada tanggung jawab yang lebih besar terjadi karena tuntutan bekerja lebih maksimal dan detail, yang merupakan wujud konkrit dukungan terhadap UBM, selain itu perubahan akan menyaring yang berkualitas baik dan yang tidak, serta memberikan kesempatan untuk belajar. Mereka juga menyarankan perlunya perubahan ini melibatkan semua staff

Sebagian dosen tetap lainnya berpendapat bahwa perubahan ini membuat kreativitas terkekang, pendapat lainnya menyatakan bahwa perubahan yang terjadi tidak membuat tanggung jawab lebih besar karena belum tercapai kesesuaian antara KPI dan apa yang dinilai.

9. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 67% sangat setuju bahwa dengan adanya perubahan ini membuat mereka memiliki sistem tata tertib yang lebih jelas.

Adapun alasan mereka adalah apalagi dengan adanya dukungan ISO, perubahan membuat sistem tata tertib lebih jelas, terarah dan menjadi lebih mengerti yang harus dilakukan. Mereka menyetujui perubahan karena yakin bahwa peraturan dari waktu ke waktu harus terus di perbaiki, walaupun beberapa pedoman dirasa membuat tidak berkembang, kaku dan membuat terjadinya ketidaksinkronan antara aturan dan proses, beberapa perubahan baru juga dirasakan membuat dosen bertambah sibuk sehingga tidak maksimal. Perubahan peraturan yang ada juga harus disosialisasi dan lebih konsisten.

10. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 59% setuju bahwa dengan adanya perubahan ini, maka manajemen memiliki sistem *control* yang tepat terhadap proses kerja mereka. Adapun alasannya ialah perubahan ini memberikan sistem control yang lebih obyektif, terkendali, dan teratur karena adanya bukti tertulis (dokumentasi), terdapat perencanaan kerja dan target pekerjaan,

ukuran kinerja yang lebih jelas. Demikianpun ada pendapat yang merasa perubahan ini membuat sistem kontrol yang merugikan dosen karena rumit dan berlebihan

11. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 38% setuju bahwa dengan adanya perubahan ini, maka pimpinan langsung mereka saat ini dapat lebih memberikan dukungan terhadap mereka.

Hal ini dirasakan berkaitan dengan aktifitas menginformasikan kegiatan yang akan berlangsung, mengkomunikasikan hal-hal yang perlu diketahui dengan lebih efektif, dan paling tidak dapat mengetahui sejauh mana komitmen yang diberikan dan masalah apa yang sedang dihadapi

12. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 54% setuju bahwa dengan adanya perubahan ini membuat mereka merasakan lingkungan kerja yang lebih nyaman.

Adapun alasan mereka adalah setelah adanya perubahan, maka prosedur menjadi lebih teratur, terarah, dan fair, walaupun diawal pasti terdapat resistensi diharapkan sistem tidak memperumit situasi. Adapun kritik yang berkaitan dengan kenyamanan lingkungan kerja lebih pada kebijakan absen di waktu jeda untuk 4 sks, dengan waktu yang hanya 20 menit dirasa agak membuat kurang nyaman. Ketidaknyamanan lainnya adalah jumlah mahasiswa dalam satu kelas yang terkadang mencapai lebih dari 50 mahasiswa membuat keefektifan proses belajar mengajar menjadi berkurang. Adapun pendapat lain mengenai lingkungan kerja yang nyaman ialah adanya perubahan peraturan membuat mereka semakin 'terkurung' dalam lingkungan kerjanya.

13. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 54% sangat setuju bahwa dengan adanya perubahan ini, memberikan sistem penilaian kerja yang lebih *fair*.

merasakan hasilnya, namun diharapkan hasil yang didapat positif. Adapun hasil perubahan yang mulai tampak adalah kebijakan piket perkuliahan yang cukup bermanfaat bagi peningkatan kedisiplinan, selain itu adanya pelatihan-pelatihan dan seminar, serta peningkatan pemanfaatan e learning dirasa baik sekali untuk peningkatan kualitas dosen, masukkan yang diberikan antara lain ialah jeda waktu mata kuliah yang diadakan bertepatan dengan makan siang ada baiknya lebih diperpanjang.

Sedangkan kritik yang disampaikan mengenai perubahan ialah sebagian merasa perubahan hanya bermanfaat bagi kepentingan UBM dan mahasiswa, namun bukan bagi dosen tetap karena masih banyak hal yang belum tersentuh dan belum seimbangnya antara hak dan kewajiban, selain itu perubahan dirasakan mengekang dosen tetap

2. Sebagian besar dosen tetap, yaitu sebanyak 54% merasa puas dengan adanya perubahan tanggung jawab kerja mereka yang mungkin bertambah sehubungan dengan perubahan ini lebih besar. Mereka yang puas berpendapat bahwa perubahan tanggung jawab menjadi lebih adil dan penambahan tanggung jawab tersebut juga dirasakan baik bagi kemajuan UBM. Sedangkan yang tidak puas menyatakan bahwa perubahan membawa terlalu banyak beban terutama dalam penyusunan SAP, penulisan jurnal, dsb dan tanggung jawab jadi tidak jelas.

Adapun bentuk tanggung jawab yang seharusnya dipikul oleh dosen tetap ialah tanggung jawab profesional dan keilmuan, tanggung jawab terhadap mahasiswa dan proses mengajarnya.

3. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 59% menyatakan sangat puas dengan system tata tertib sehubungan dengan adanya perubahan ini

Masukkan yang diberikan sehubungan dengan menciptakan sistem tata tertib yang lebih baik ialah bila memungkinkan bisa dibuat lebih fleksibel dan tidak

kaku sehingga tercipta keseimbangan antara hak dan kewajiban, misalnya dengan waktu kerja, ada baiknya bila keterlambatan tetap dicatat dan diberikan sangsi namun kelebihan waktu kerja juga di perhitungkan sebagai dasar pengambilan keputusan sangsi yang diberikan. Adapun masukkan lainnya yang diberikan adalah adanya sosialisasi yang lebih baik terhadap perubahan sistem tata tertib, dan ada baiknya bila atasan memberikan contoh terlebih dahulu.

4. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 67% menyatakan puas atas sistem kontrol terhadap proses kerja mereka.

Adapun masukan dan kritik yang diberikan untuk sistem kontrol kerja ialah agar sistem kontrol kerja hendaknya lebih flsksibel (contohnya mengenai pemenuhan jam kerja) dan mengutamakan pembinaan SDM dengan pemberian advise dan arahan daripada berupa instruksi atau teguran, selain itu masukkan yang juga diberikan ialah agar sistem kontrol tersebut lebih disosialisasikan dan tidak mengganggu kinerja yang sesungguhnya. Kritik yang disampaikan antara lain ialah saat ini kendali yang ada terlalu detail sehingga ada kesan kurang percaya terhadap dosen, selain itu hendaknya dilakukan evaluasi dalam rekrutmen agar tidak terjadi salah pilih orang dalam pekerjaannya.

5. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 46% menyatakan puas atas dukungan atasan langsung mereka terhadap pekerjaan mereka

Adapun dukungan yang para dosen tetap *inginkan* diberikan oleh atasan mereka ialah dalam bentuk perhatian, dorongan dan motivasi, peningkatan prestasi kerja, dukungan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi ataupun pelatihan-pelatihan di luar sehingga dosen dapat lebih bertumbuh, dukungan peran serta langsung dalam hal-hal yang strategis, dan dukungan berupa fasilitas pembelajaran serta problem solving.

6. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 46% menyatakan puas atas lingkungan kerja mereka saat ini.

Masukkan yang diberikan sehubungan dengan hal ini ialah lingkungan kerja yang nyaman seharusnya lebih komunikatif, adanya rekan kerja yang mendukung, tidak terlalu lebarnya jarak antara pimpinan dan bawahan, adanya korelasi antara kinerja dan rewards, nyaman dan bersih, adanya fasilitas printer di ruangan dosen tetap, diperkenankan adanya anggaran per area, ruangan dosen per area jurusan, peningkatan jumlah penelitian yang didukung institusi

7. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 63% menyatakan puas atas system penilaian kerja yang berlaku saat ini

Adapun perbaikan yang dirasa perlu terhadap system penilaian kerja yang berlaku saat ini adanya kejelasan tindak lanjut penilaian apakah ada sanksi atau reward(bonus, sertifikat dan sebagainya) terhadap hasil kerja yang dinilai, adanya dialog dalam penilaian, adanya control pada kebijakan yang diambil, penilaian kinerja sebaiknya berdasarkan laporan prestasi, kesempatan promosi dan adanya sosialisasi dan disesuaikan dengan jobdesk masing-masing

8. Sebagian besar dosen, yaitu sebanyak 31% menyatakan puas atas penghargaan yang anda dapatkan terhadap hasil kerja mereka selama ini

Masukkan bentuk penghargaan yang diberikan sehubungan dengan hal ini ialah selain gaji dan bonus, hendaknya penghargaan juga diberikan dalam bentuk promosi, ucapan terimakasih dan dukungan, pengakuan, beasiswa, jaminan kesehatan, program cicilan, serta bentuk penghargaan lain yang memicu tanggung jawab yang lebih besar yang tentunya bersifat lebih obyektif

9. Perkembang positif yang dirasakan oleh dosen tetap berkaitan dengan pengembangan organisasi adalah dosen tetap merasa setelah adanya perubahan menjadikan mereka lebih memiliki motivasi untuk maju, lebih disiplin dalam mengajar dan lebih menyenangkan. Meskipun demikian ada beberapa dosen yang belum merasakan pengembangan terhadap pribadi mereka.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Secara keseluruhan perubahan disetujui oleh sebagian dosen tetap, resistensi itu pasti ada namun sejalan dengan sosialisasi dan penjelasan serta adanya hasil yang dirasakan maka lambat laun akan menghasilkan sesuatu dukungan penuh dari seluruh pihak.
2. Dari hasil penelitian terungkap bahwa sebagian besar responden merasa bahwa sosialisasi mengenai tujuan dan manfaat perubahan belum terlalu memadai.
3. Sistem *reward and punishment* harus lebih konsisten dan jelas dalam pelaksanaannya
4. Diperlukan dukungan berupa motivasi dan lainnya terhadap proses kerja
5. Sebagian besar dosen tetap merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan mereka namun hendaknya terdapat dukungan berbagai fasilitas dan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka.

Saran

1. penelitian ini kiranya dapat menjadi dasar atau awal bagi penelitian lainnya
2. hasil penelitian ini kiranya dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang membutuhkan guna peningkatan kualitas Bunda Mulia.

3. Tujuan dan manfaat dari perubahan yang dilakukan sebaiknya di sosialisasikan secara lebih luas lagi, sehingga tercapai pemahaman yang sama dari seluruh elemen pendukung mengenai pentingnya perubahan tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang R., Lerbin R., 2002. *Peramalan Bisnis*, Ghalia Indonesia. Jakarta
- Iqbal, Muhammad., 2007, *Pelayanan yang Memuaskan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi..* Edisi kesepuluh, Indeks, Jakarta
- Singgih Santoso, 2005, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Parametrik* PT Elexmedia Komputindo, Jakarta
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi kesepuluh, Alfabeta, Bandung.
- Uyung Sulaksana, 2004, *Manajemen Perubahan*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta