

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan. Perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan dapat disebabkan oleh faktor lingkungan organisasi. Selain itu, gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki juga dipengaruhi oleh modal sosial dan budaya yang dimiliki oleh individu. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki kekuatan untuk memimpin suatu organisasi. Anggapan tentang perempuan, misalnya bahwa perempuan memiliki keragu-raguan tidak sepenuhnya sesuai dengan fakta yang ada. Perempuan justru dapat memiliki ketegasan dan ketangguhan, bahkan pada masa-masa sulit yang dihadapi oleh organisasi.

Perempuan dalam konteks penelitian ini memiliki gaya komunikasi kepemimpinan dengan pendekatan formal, tetapi tetap membangun komunikasi dua arah. Sedangkan laki-laki memiliki gaya komunikasi kepemimpinan dengan pendekatan informal dan komunikasi dua arah. Laki-laki dan perempuan bisa membangun komunikasi *private speaking*, yakni terbuka tentang informasi yang bersifat privat. Selain itu, perempuan justru memberikan pertanyaan yang lebih bersifat *washy-washy* dibandingkan dengan laki-laki. Hanya saja laki-laki akan lebih banyak menggunakan *jokes*

dalam berbicara, sedangkan perempuan akan lebih menunjukkan perhatiannya pada saat mendengarkan orang lain berbicara. Namun perempuan akan cenderung menghindari (antisipasi) terhadap konflik, sedangkan laki-laki lebih responsif terhadap konflik.

Gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan ini terlihat jelas perbandingannya pada saat menghadapi masa sulit dan di luar masa sulit. Pada tataran komunikasi interpersonal laki-laki akan cenderung satu arah, sama halnya dengan perempuan. Keduanya menerapkan kepemimpinan yang otokratik dan transaksional. Namun laki-laki akan menerapkan kepemimpinan yang demokratis dalam tataran organisasional, sedangkan perempuan menerapkan kepemimpinan yang cenderung otokratik dan transaksional. Di luar situasi sulit perempuan akan menerapkan kepemimpinan demokratis, membuka partisipasi dan komunikasi berlangsung dua arah. Sedangkan laki-laki cenderung menerapkan kepemimpinan yang demokratis sekaligus transformasional.

Gaya komunikasi kepemimpinan yang muncul dilatarbelakangi oleh nilai budaya dan sosial yang dimiliki. Rektor UMB Yogyakarta yang adalah seorang perempuan memiliki sikap yang tegas, berani menghadapi tantangan, dan mengedepankan komunikasi formal merupakan wujud nyata dari spirit perempuan Madura. Di lain sisi, sikap *njawani* juga muncul dalam interaksi dengan pihak yang memiliki kekuasaan lebih tinggi. Sedangkan Rektor UAJY yang merupakan seorang laki-laki memiliki sikap yang lebih *luwes*, tegas, dan mengedepankan komunikasi informal. Bahkan

lebih melibatkan anggota organisasinya, termasuk kaum perempuan sehingga terbuka ruang partisipasi. Rektor UMB Yogyakarta dan Rektor UAJY menjalankan strategi komunikasi dalam rangka mempertahankan interaksi sosial di organisasinya masing-masing.

Dominasi dapat terjadi tergantung pada situasi, sumber daya (kapital), dan strategi pelaku. Laki-laki maupun perempuan akan menggunakan pengetahuan yang terdiri dari pemahaman dan pengalamannya untuk menentukan sikap sebagai strategi sebagai pelaku dalam arena (organisasi). Strategi pelaku yang muncul dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, baik disadari maupun tidak disadari akan muncul ke permukaan. Nilai-nilai tersebut sebagai hasil konstruksi dari masyarakat tempat asal dan tempat tinggalnya. Pendidikan menjadi faktor penguat bagi pelaku untuk mempertahankan statusnya. Sehingga apabila seorang perempuan menjadi pemimpin dalam lingkungan yang berbeda, secara tidak sadar ia akan membawa nilai-nilai kebudayaan asalnya yang berimplikasi pada terbentuknya gaya komunikasi kepemimpinan.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian “Studi Gender tentang Gaya Komunikasi Kepemimpinan (Studi Kasus pada Rektor UMB Yogyakarta dan Rektor UAJY) peneliti mengajukan saran sebagai berikut.

1. Dapat dilakukan penelitian berkelanjutan terkait dengan studi gender tentang gaya komunikasi kepemimpinan pada universitas dengan

jumlah informan yang lebih banyak, sehingga hasil dari penelitian bisa bersifat lebih obyektif.

2. Penelitian dengan topik sejenis dapat dilakukan dengan metodologi yang berbeda, sehingga dapat memberikan kontribusi perkembangan penelitian pada studi gender yang sudah ada.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barret, Deborah J. 2008. *Leadership Communication: Second Edition*. United States: McGraw-Hill.
- Baxter, Pamela and Susan Jack. 2008. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report. Vol. 13, No 4. Nova Southeastern University.
- Brandt, Tiina and Maarit Laiho. 2013. *Gender and Personality in Transformational Leadership Context*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 34, No. 1, hal 44-66. Emerald Group Publishing Limited.  
<<http://search.proquest.com/docview/1282121811/fulltextPDF/118079F0CFCE4A79PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 23 Maret 2015, pk 22.00)
- Demartoto, Argyo. 2009. *Kebutuhan Praktis dan Strategis Gender: Menyoal TKW Indonesia yang akan dikirim ke Luar Negeri*. Surakarta : Sebelas Maret University Press.
- Duncan, Phyllis Ann. 2007. *Women in Positions of Leadership and Gender-Specific Emotional Intelligence Attributes*. UMI Microform 3252973. ProQuest Information and Learning Company.  
<<http://search.proquest.com/docview/304702123/fulltextPDF/6B4CBD3BC6AB46A3PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 15 Maret 2015, pk. 19.40)
- Eagly, Alice H. And Mary C. Johannesen-Schmidt. 2003. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men". Psychological Bulletin, Vol. 129, No. 4, hal 569–591. American Psychological Association, Inc.  
<<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2003-06077-007>> (diakses pada 18 Maret 2015 pk. 17.08)
- Fakih, Mansour. 1999. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

- Fitriyani, Feni Freycinetia. 2015. *Belum Setara, Perempuan Pengusaha di Indonesia Masih Minim*. (diakses 10 Maret 2015) dari (<http://industri.bisnis.com/read/20150224/12/405967/belum-setara-perempuan-pengusaha-di-indonesia-masih-minim>)
- Handriana, Tanti. 2011. *Gender dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional*. Majalah Ekonomi, Tahun XXI, No. 1 April 2011, hal 74-84. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Hapsari, Anastasia Yunita Dwi. 2011. *Pengarusutamaan Gender dalam Dunia Pendidikan (Contoh kasus pada sma Kristen X Kota Magelang)*. Magister Pendidikan. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Thesis.
- Haryatmoko. 2010. *Dominasi Penuh Muslihat. Akar kekerasan dan diskriminasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hefni. 2007. *BHUPPA'-BHÂBHU'-GHURU-RATO (Studi Konstruktivisme-Strukturalis tentang Hierarkhi Kepatuhan dalam Budaya Masyarakat Madura)*. KARSA, Vol. XI No. 1 April 2007.
- Herachwati, Nuri dan Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki. 2011. *Gaya Kepemimpinan Laki-Laki dan Perempuan*. Majalah Ekonomi, Tahun XXII, No. 2 Agustus 2012, hal 135-147. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Kalu, Kalu A. 2010. *National Culture and Leadership: Followers' Preference of Transformational or Transactional Leadership in A Power Distance Culture*. ProQuest LLC. Agustus 2010, UMI Number: 3423174. Capella University.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis- Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Luthar, Harsh K. 1996. *Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers*. Proquest

- Research Library Sex Roles, Vol. 35, No. 1996, September 1996. Bryant College.
- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasharudin, Nurhidayah, Norliya Ahmad Kassim, and Nor Famiza Tarsik. 2013. *Enterpreneurial Intention in Doing Information-Related Business and Comparison on Gender, Family, Discipline of Study and Family Income*. Journal of Southeast Asian Research. Vol. 2013, Article ID 202871, hal 1-9. IBIMA Publishing.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sagala, R. Valentina dan Ellin Rozana. 2007. *Pergulatan Feminisme dan HAM*. Bandung: Institut Perempuan.
- Schuh, Sebastian C., Alina S. Hernandez Bark, and etc. 2013. *Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation*. 16 Maret 2013, hal 363-379. Springer Science+Business Media Dordrecht. <<http://search.proquest.com/docview/1507563909/fulltextPDF/4E334E7DD3594450PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 16 Maret 2015, pk 16.00)
- Sukesi, Umi, dan Iwan. 2011. *Spirit dan Energi Sosial Perempuan Madura dalam Konteks Perubahan Sosial*. (diakses pada 20 November 2015) pada (<http://interaktif.ub.ac.id/index.php/interaktif/article/view/104>)
- Partini, 2013. *Bias Gender dalam Birokrasi (Edisi kedua)*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Taleb, Hanan M. 2010. *Gender and Leadership Style in Single-sex Academic Institutions*. International Journal of Educational Management. Vol. 24, No. 4, 2010, hal 287-302. Emerald Group Publishing Limited.

Wibowo, Udik Budi. 2011. *Teori Kepemimpinan*. Makalah, 14 Juni 2011. Badan Kepegawaian Kota Yogyakarta.





# LAMPIRAN

## LAMPIRAN I DAFTAR PERTANYAAN

### Daftar Pertanyaan I

1. Bagaimana sejarah kepemimpinan di sini?
2. Apa yang mendasari kemauan menjadi Rektor?
3. Sebagai seorang perempuan/ laki-laki, apakah arti seorang pemimpin?
4. Bagaimana cara Ibu/ Bapak dalam mengkomunikasikan pembagian tugas maupun kerja dengan para anggota organisasi?
5. Seberapa jauh keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan?
6. Bagaimana arah komunikasi yang terbangun dalam organisasi?
7. Bagaimana proses pengambilan keputusan yang digunakan oleh Ibu/ Bapak?
8. Hambatan-hambatan komunikasi apa saja yang dihadapi oleh Ibu/ Bapak sebagai pemimpin organisasi?
9. Seberapa sering hambatan komunikasi tersebut muncul? Bagaimana solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut?
10. Ketika ada masalah internal dalam organisasi, apa saja langkah-langkah yang dilakukan oleh Ibu/ Bapak untuk menyelesaikannya?
11. Apa teknik komunikasi yang digunakan oleh Ibu/ Bapak untuk mengantisipasi/ menghadapi permasalahan internal?
12. Apa saja pertimbangan secara umum yang menjadi dasar untuk menghadapi permasalahan kinerja anggota organisasi?
13. Media apa saja yang digunakan untuk membantu proses komunikasi dalam organisasi? Seberapa sering penggunaan media komunikasi tersebut?
14. Apa saja kekurangan maupun kelebihan dari penggunaan media komunikasi tersebut?
15. Bagaimana strategi yang dimiliki Ibu/Bapak dalam rangka membangun dan memelihara hubungan dengan rekan kerja/ bawahan?
16. Bagaimana cara Ibu/Bapak menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi?

17. Menurut Bapak/ Ibu jalur mana yang lebih efektif, melalui rapat atau dengan obrolan-obrolan santai?
18. Apakah ada relasi yang dibangun di luar urusan pekerjaan dengan rekan kerja?

### **Daftar Pertanyaan II**

1. Apakah boleh diceritakan bagaimana sejarah Anda bisa menduduki posisi yang sekarang?
2. Sejak kapan mengenal rektor?
3. Apakah pernah melakukan kerja sama sebelum menjabat sebagai rektor?
4. Bagaimana sejarah kepemimpinan sebelumnya menurut pendapat/ pengalaman Anda?
5. Bagaimana perbedaan dengan pemimpin-pemimpin yang sebelumnya?
6. Apa saja kelebihan yang dimiliki oleh rektor saat ini?
7. Biasanya Rektor lebih sering mengajak ngobrol atau melalui surat menyurat dalam pembagian tugas/ pembagian tugas?
8. Bagaimana kedekatan di luar urusan pekerjaan dengan Rektor atau bahkan keluarganya?
9. Media komunikasi apa yang sering digunakan?
10. Dalam pembagian tugas misalnya, apakah Anda sering mengajukan ide-ide/ pendapat? Ceritakan!
11. Bagaimana cara Anda menyampaikan ide-ide Anda?
12. Bagaimana proses pengambilan yang dilakukan?

## LAMPIRAN II TRANSKRIP WAWANCARA

Informan I	= Bu Alin (Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
Informan II	= Pak Wisnu (Wakil Rektor I UMB Yogyakarta)
Informan III	= Pak Hasyim (Wakil Rektor II UMB Yogyakarta)
Informan IV	= Ibu Sumiyati (Sekretaris Rektorat UMB Yogyakarta)
Informan V	= Pak Nur (Rektor UAJY)
Informan VI	= Pak Jin Ai (Wakil Rektor I UAJY)
Informan VII	= Pak Andre (Wakil Rektor II UAJY)
Informan VIII	= Ibu Thanti (Sekretaris Rektorat UAJY)

### 1. TRANSKRIP WAWANCARA I

<b>Narasumber</b>	: Alimatus Sahrah
<b>Waktu/ tempat wawancara</b>	: 4 September 2015 (Fak. Psikologi, Gejayan)
<b>Durasi</b>	: 45 menit
Peneliti	: Ibu sudah berapa lama jadi dosen?
Bu Alin	: Kalo jadi dosen saya 84 lulus S1, 86 masuk Unair, kemudian saya sekolah2 kemudian baru 2003 dulu kan Wangsa Manggala kemudian jadi Mercu Buana pada tahun 2008.
Peneliti	: Nah, sebenarnya apa yang memotivasi ibu dari Unair lalu ke Mercu Buana?
Bu Alin	: Ah kalo itu sih rada pribadi ya, hahaha... dalam arti alasan karena ibu saya uda tua. Saya tiga bersaudara tapi adik saya di Surabaya, satunya di Jakarta kemudian gak ada orang di rumah. Gitu... Sementara kami punya Rumah Sakit kecil-kecilan yang terus dikelola lalu, ya sudahlah. Toh saya saam saja karena memang waktu itu saya S1 di UGM, S2 UGM, dan S3nya ya di UGM. Jadi ya sebenarnya saya uda lama di Yogya.
Peneliti	: nah tentunya di Mercu Buana Ibu jadi dosen dulu, kan. Dimulai dari dosen hingga proses pemilihan rektor, mungkin ibu bisa menceritakannya?
Bu Alin	: Mulai dari saya pindah Mercu dulu ya namanya kan Wangsa Manggala. Saya jadi dosen waktu itu saya ditawarkan prof Mansur untuk ngerintis S2 Psikologi di sini. Saya dari psikologi. Kemudian saya buat proposal saya ke dikti artinya saya sungguh konsentrasi utk mendirikan s2 psikologi. dari situ kmudia saya ya bisalah akhirnya jadi dibuka. Waktu itu di hotel dekat stasiun tugu, nah itu di sana kita. Jadi. Jadi ya karena saya ngrintis saya diangkat jadi direktur Pasca. Karena baru satu-satunya S2 di Wangsa Manggala. Itu kan tahun 2003-2005 S2 selesai. Lalu dari situ ada gonjang-ganjing. Gonjang ganjing artinya Tahun 2006 mahasiswanya turun derastis. Kemudian karena Pak Probo itu ketua yayasan itu kita punya 2 universitas ya. Jogja Wangsa Manggala. Jakarta Mercu Buana. Lalu ya biasalah help-help uang gitu ya. Tapi waktu itu tidak sept biasanya. Biasanya itu pak Probo itu Pak Probo biasanya belum minta dikasih. Dalam arti ya itu maksud saya perubahan jaman aja. Waktu orde baru Wangsa Manggala gak pernah kurang uang, bahkan kemana aja gak ngerti. belum minta pun dikasih. Ya lebih berkecukupan. Gambaran yang paling gampang aja, misalnya ada karyawan milih Wangsa Manggala atau

PNS, pasti pilih Wangsa Manggala karena gajinya lebih tinggi dibanding PNS itu sendiri. Tetapi dengan berjalannya waktu sampai turun-turun-turun. Sampai waktu itu karena pak Probo smpe eee sampe dipenjarah lah maka berubah total karena namanya universitas ya. Lalu karena adanya Jakarta maka Jakarta seperti mengaudit, apa gitu ya melihat sebetulnya akhirnya betul sampai di mana. 2006. 2007 sudah ada bicara ada restrukturisasi dll. Lalu diputuskan bahwa ganti nama, bukan ganti kepemilikan Karena mikirnya sih gampang. Waktu itu mikirnya kan ya kayak ada muham Jakarta Yogya atau juga Atma. Nah itu maunya begitu. Atma Jakarta Jogja. Karena kalo Jakarta itu sebenarnya kalo lahirnya lebih muda dari Wangsa Manggala tetapi dari sisi percepatannya lebih gedhe. Shg diputuskan utk ganti nama Wangsa Manggala jadi mercu. Gitu. Kira mulai memproklamirkan di 2006-2007.

Tetapi sk dari dikti 2008. lalu pergantian rektornya, lalu juga pergantian seluruh lainnya. Karena restrukturisasi hampir 250 phk s1 ada s2 ada doktor juga ada karyawan ya ada. Kalo di luar sih kelihatannya memang berubah nama gitu aja. Tetapi di dalamnya itu yang terjadi. Lalu hampir semua pejabat dipilih kembali gitu karena semuanya turun, artinya kemudian dari tim jakarta itu struktur segala dirubah kemudian dipilih rektor. Waktu itu rektor nya uda jelas dipilih pak joko dari UGM, tetapi wakilnya dari dipilih dalam. Lha wakilnya dari dalam itu semua dekan termasuk pasca kemudian siapapun orang yang mau itu boleh presentasi dihadapan tim Jakarta.

Peneliti : Terus gimana ceritanya akhirnya Ibu jadi Rektor?

Bu Alin : Waktu itu sih saya dipanggil-panggil tetapi saya gak mau, enggak ah. Saya merasa orang baru. Tetapi prof mansur itu mengatakan gakpapa Lin. Juga untuk apa wakil rektor waktu itu tetapi prof Hariadi itu adalah ketua tim dari dulu adalah WR Mercu Jakarta. Saya dipanggil. Gakpapa kita cm omong-omong aja. Kemudian saya kepilih dari sejumlah orang itu. Kemudian prof hariadi tanya bu Alin mau WR 1 atau 2. Kalau ada WR 7 saya mau WR 7. Sungguhan nih WR 2 aja karena cuma sampe 2 aja, karena WR 3 nya gak ada karena sudah dipangkas. Alasannya karena saya tau WR 2 itu adalah bicara orang dan karena saya psikologi maka saya suka kalo bicara orang. Karena gak bakal bisalah jalan kalo orangnya ga bisa dipegang. Maka dipilihlah WR 1 Pak Wisny. Jadilah itu, saya WR2, Pak Wisnu WR 1nya, Pak Joko rektornya. Lalu dari situ baru pilih biro, direktorat, tetapi kalo dekan tidak dikocok gitu, Mbak. Hanya rektorat saja. Artinya semuanya turun. Nah itu, saya jadilah WR 2 itu 2008. Kemudian habis itu karena Pak Joko dari UGM kemudian dia bisa dapet profesor kemudian terpilih jadi direktur pasca fakultas di UGM, artinya beliau pilih yang itu. Mengundurkan diri, habis itu diserahkan lagi ke yayasan, kemudian seperti seolah ditunjuk gitu. Itu saya. Itu perjalanan saya jadi rektor 1 di 2009 akhir. 09-10,11,12,13, kemudian saya dipilih lagi untuk 14,15,16,17.

Peneliti : Berarti kan ada proses yang panjang ya bu. Kalo dari cerita ibu tadi pada akhirnya ibu diangkat menjadi rektor dan sudah mengalami dari masa Wangsa Manggala, lalu jadi seorang rektor. Impian apa yang ibu miliki ketika itu? Dan kalau boleh tahu apa saja kekurangan dari kepemimpinan sebelumnya?

Bu Alin : Dulu Saya gak berharap sekali enggak. Bahkan kalo Saya melihat kursi rektor itu kursi panas. Mungkin beda ya dgn swasta atau negeri yang lain. Karena kekuatan pak Probo begitu besar. Dan ini adalah Cuma Jangan dibilang kemana-mana, karena apa ya keluarga, wamenslu, dari sejumlah

rektor itu turun gak enak. Ada yang yaa apa ya gak suka ya ganti, gak suka ya ganti. Memang proses turunnya ya bagus dengan mengundurkan diri. Tetapi kenapa kog gitu? Nah itu kan pasti ada udang di balik batunya ya kan dan jarang sampai selesai 4 tahun. Itu yang terjadi gitu, sehingga bagi saya diangkat itu bukan gimana-gimana ya takut aja, saya keluarga juga bukan dan termasuk saya juga orang baru di antara sejumlah orang itu. Ketika saya jadi WR itu saja saya mau tau gimana cerita orang, gimana ya saya itu gak mau kan gakpapa yah? Tanya gitu, gakpapa lah bu. Masih banyak orang. Ya enggaklah saya juga enggak. Karena didorong-dorong gitu prof masrul mengatakan gakpapa lah. Iya ya prof esor saya didampingi. Itu aja sih mimpinya saya bisa selamat 4 tahun saya bisa selesai turun dengan enak. Karena ya itu kursi panas.

Peneliti : Strategi apa yang ibu lakukan selama kurun waktu empat tahun karena pak Probo itu kan orangnya keras ya?

Bu Alin : Ini ni Jawa. Terus terang saya bukan orang Jawa ya. Saya orang Madura. Dalam arti ini Jawa, orang Jawa itu unggah-ungguh. Saya lihat-lihat itu dan banyak orang mengatakan orang Jawa itu kalo dipangku itu mati. Artinya kalo dikerasi dia keras, bukan dipuji-puji tetapi kalo kita hormati ya kita apa ya didudukan sebagai orang tinggi. Apalagi sudah orang tua ya memang sudah rg tua ya mungkin tidak akan berbuat semena-mena karena ya dia juga kitadudukan dlm posisi yang spt itu. Dan hebatnya pak Probo itu dia juga gak minta apa2 itu enggak. Artinya mungkin di perguruan tinggi lain itu harus setor ke sana dia enggak, dia nggak minta uang itu nggak. Bahkan kalo dia punya ya dikasih. Cuma ngasihnya itu sesuai mood nya. Kalo dia mau ngasih ya ngasih. Kalo enggak ya enggak. Contoh kalo lg wisuda dia dateng dia tanya kamu berapa bayar kamu sekolah? Misalnya gitu ya utk yang berprestasi. Berapa juta gitu Nanti dikembalikan atau mungkin sekolah lagi. Km sekolah lagi ya s2 lunas. Dan nanti kalo bayar itu Saya sih bukan ini ya. Karena saya pengelola kalo bayar ya 1 smt saya liat perkembangannya. Kalo bagus ya diteruskan ya. Kalo dia enggak bu rektor itu brp ya sktr 30 atau 35. Anaknya keluar pergi. Maksud saya saya telp mbok ya terima kasih atau gimana.

Saya ya mangkel. Ditanya, kmaren gimana? Ya sayaa blg ya makasih sekali. Cuma gini ya ya gitu mbok saya yang mendistribusikan. Pdhl saya liat batang hidungnya. Itu kalo dia sedang senang lg senang, misal kalo sholat tarweh dirumahnya bisa itu yang sholat 25 25 gitu. Dia ndak eman. Cuma ketika mungkin salah lalu dia agak amrah. Atau gimana. Sudah saya gak mau itu, nahh itu kalo sudah gak mau ya harus terus. Ndak usah ada evaluasi2. Tetapi kalo evaluasi itu ya tidak tiba2 juga. Kalo saya dengar misalnya karyawan itu gak suka lalu slenting sana slenting sini. Ketika kita dgn mercu jakarta baru lah ditata ada laporan.

Peneliti : Dari pandangan ibu apa sih arti seorang pemimpin?

Bu Alin : Arti seorang pemimpin bagi saya ya membuat anak buahnya lebih baik. Misalnya gak jadi rektor misal di rumah sakit atau apa saya ya saya ingin skr kayak gini, bsk harus apa, apa kriterianya ya kita harus mencapai itu. Apa langkahnya ya kita usahakan bersama. Harus lebih baik. Sma dengan anak, km skr spt apa? Ya bsk km harus lebih baik?

Peneliti : Tadi ibu menyinggung soal rumah sakit?

Bu Alin : Iya, saya punya punya Rumah Sakit kecil-kecilan Ibu Anak dan Poltekes, mbak.

Peneliti : Ibu juga mengelola di sana?

- Bu Alin : iya, saya ketua yayasan.
- Peneliti : Wah, tentunya ada banyak yang ibu pertanggung jawabkan ya? Langkah apa yang ibu lakukan? Pasti kan di setiap oranganisasi akan ada masalah dong...
- Bu Alin : Iya saya memang d to d nya di Mercu Buana. Karena saya memposisikan di Mercu Buana ini kan saya lebih ke manajemen, orang yang harus menggerakkan di situ. Bahasa anu saya buruhnyalah saya punya atasan. Tetapi kalo saya di Poltekes lebih atas dari saya kan gak ada. Kalo RS, pertanggungjawabannya sih itu direktornya sih adik saya. Tetapi eksekusinya tetep saya. Karena adik saya dia di Surabaya. Cuma kan di sana juga sudah ada direktur sudah ada ya seperangkat gitu tinggal kalo bermasalah ya kebutuhannya dll. Tetapi kan d to d nya kan tidak. Untuk yang kecil-kecil kan enggak. Di Poltekes saya juga enggak. Kalo di Mercu kan saya rektornya, saya harus tanggung jawab kepada yayasan, ya saya juga betul-betul pegang SDM dan seluruh perangkatnya.
- Peneliti : Kalau ditanya nih Bu, lebih berat mana tanggung jawab ke Yayasan atau temen-temen yang bekerja di Mercu Buana?
- Bu Alin : Ya sama saja lah. Saya gak bagus ke rekan2 ya sampai ke pak Probo, ya kan? Kalo saya bagus dgn pak Probo aja tidak ke rekan2 ya rekan2 akan bergolak juga. Wong saya d to d nya di sini. Saya di sini juga tiap hari kan ya.
- Peneliti : Bagaimana cara menggerakannya bu?
- Bu Alin : Pertama ya tadi itu kita mau apa? Kan gitu.. Lalu satu dua hal itu biasanya saya yang bilang oh saya itu mau ke sini gitu. Lalu gimana dengan lain-lain? Katakanlah yang paling gampang itu saya kepengin bahwa internasional gitu lah ya, mencapai standar internasional. Kenapa saya ke sana? Ya karena semua sudah begitu, gitu maksud sayaa. Sebetulnya ya dalam arti saya eko aja. Semua sudah begitu masa yang saya pimpin gak ke situ? ya harus ke situ.kan gitu ya tho? Haha, Cuma kalo saya sndiri kan ya gak bisa. Mungkin hampir semua dekan itu membahasakannya tidak internasional tetapi berwawasan internasional. Artinya apa itu? Ya kita wawasannya ke sana Bu. Cuma ya belum melangkah ke sana. Begitu bu. Kalau sekarang diganti kita internasional, tetapi jalannya itu yang kita pikir. Artinya saya mengusahakan mereka itu sepakat dengan langkah yang sedikit-sedikit-sedikit.
- Peneliti : Dengan cara bagaimana, Bu? Mengumpulkan, rapat atau ada pendekatan personal?
- Bu Alin : Kalo itu ya harus rapat. Artinya sesuatu yang formal itu harus karena ini institusi formal. tek nya itu harus dirapat. Karena kalo itu sudah rapat formal tertulis semua pihak itu harus ikut. Saya pun sendiri harus ikut. Laporan pertanggungJawaban mengajar harus tgl sekian. Kalo itu semuanya sudah di tek tgl segitu, mbok Rektor pun ya harus ikut. Tidak berbicara itu siapa. Formal ya harus formal. Tetapi seandainya ada yang gak suka atau apa ya harus di dekati, di awal-awal saya jadi rektor saya sempatkan untuk saya kumpulkan semua dosen karyawan setiap fakultas. Lalu tiap fakultas, saya lihat juga. Saya pengen tau ada apa gitu. Karena saya juga gak ngerti di fakultas ada apa, katakan lah di PI itu ada berapa komputer gimana nah ada masalah apa, itu saya kumpulkan. Di periode kedua itu saya balik semua saya panggil untuk ke rektor, untuk bicara itu. Dan saya sempatkan untuk setiap tahun itu ketemu masing-masing untuk bicara. Artinya dari sejumlah keformalan yang ada itu apa yang tidak

mengalir ya. Nah dari situ lebih mudah, walaupun sayaa juga tidak menjajikan semua dilakukan. Artinya saya boleh mendengarkan apa yang diinginkan kalo mudah ya bisa dilakukan, kalo sulit ya kita bicara bersama, gitu.

Peneliti : Lalu bagaimana dengan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan?

Bu Alin : Katakanlah yang terakhir ini bicara dana pengembangan. Kita itu sebenarnya punya dana pengembangan untuk tiap fakultas. Mial ada yang menggunakan untuk rekreasi, nanti ada yang teriak kog untuk rekreasi. Tetapi yang rekreasi bilang kan perlu. Untuk utk beli laptop, kog untuk beli laptop. Lalu fakultas lain dana pengembangan kan tuk seminar. Tetapi yang seminar orang-orang itu aja. Udahlan sini marah situ marah. Lalu dikumpulkan ini lho kita punya dana pengembangan itu arahnya kemana? Kalo dikti itu kriterianya apa? Akreditasi? Lalu apa bagaimana? Oh lalu di list ada top 10 ya sudah. Nah karena yang dikumpulkan dekan ya hanya manthuk-manthuk gitu. Tetapi karena ini bicara uang, ya kan susah juga ya karena di bawahnya kan gak gampang. Oke ini PR ya utk di share ke dosen-dosen, ini lho ada seperti ini. Outputnya adalah rambu-rambu pengeluaran dana pengembangan. Lalu kalo ada yang mau piknik studi banding. Ya gak ada rasan-rasan lagi. Kalo misal boleh oh ya boleh, kalo memang gak ada di outputnya ya gak boleh... di coret.. kalo sudah di tok ya sudah.

Peneliti : Pernah gak ada bawahan dari dekan/ dosen memberikan laporan atau kritik?

Bu Alin : Kalau dulu di awal-awal sering bahwa mereka merasa diperlakukan tidak adil. Di awal-awal sering pada masa saya menetapkan semua SK dari Wangsa Manggala harus jadi Mercu Buana. Harus terdetek semua masa kerja dan tempatnya, tanggal berapa dia masuk itu harus diikutkan. Monggo saja itu dilihat, kalau sudah ditandatangani tidak bisa berubah.

Lalu ada yang datang sekelompok, saya dulu masa kerja nya sekian tahun tetapi kog di sini sekian tahun. misalnya gitu-gituan itu. Kita di kontrak uda sekian lama kenapa ga dijadikan karyawan tetap. Itu termasuk ya gitu ya sensitif. Waktu itu ya saya hadapi dalam arti yang ada itu tulisannya seperti itu tolong dilihat diklarifikasi di bagian SDM. Kalau adanya begitu ya sudah, kalau tidak mau ya maunya apa. Saya bilang gitu artinya saya ga mau mundurlah Karena saya ga mau mengorek keputusan yang lalu-lalu, saya gak mau. Karena ntar ngomongnya ini kita berdua dulu itu sama-sama, tetapi dia itu oleh rektor yang ini bisa naik sekian. Saya tidak. Lha gimana saya mau ngomong? Kalo kamu mau begitu ya gitu. Waktu itu agak keras dalam arti karena ketika saya masuk itu ada dua surat, yaitu: satu saya mau mengundurkan diri sukarela dengan pesangon sekian. Satunya adalah saya bersedia bekerja di Mercu Buana dengan komitmen bekerja dengan baik dan tidak naik gaji 2 tahun. Amplop yang mana saja kasihkan saya. Kalo nanti gak mau yang kerja ya nanti dapet ini pesangon. Terserah yang mana saja. Cuma kalo mau mengundurkan diri sejauh yang saya setuju, karena nanti yang baik-baik keluar. Artinya tidak begitu saja, ya wawancara dulu. Sehingga ada yang gonjang-ganjing itu ya sudah keluar. Misal dulu itu satpam itu dipindah diputer, selama ini kan gak pernah ada. Ya kalo gak mau diputer, ya saya gak mau, ya ada yang keluar dan ada yang tetep. Saya gak mau mundur gitu,.

- Peneliti : Pendekatan informal dengan karyawan-karyawan di Rektorat dekanan. Di luar jam-jam kantor? Apakah sering sowan ke tempat ibu?
- Bu Alin : Sekarang ini mudah ada WA staf dari level pimpinan sampe staf. Dari level paling rendah sampe atas. Ya tho?
- Peneliti : Kalo di staf saya enggak, tetapi wakil saya saya haruskan. Tetapi kalo di manajemen saya ikut biasanya ada ide berkembang. Tetapi kalo harus diputuskan secara formal ya harus?
- Bu Alin : Tetapi kan kalo Pak Probo ke sini kan wajib makan bareng ya. Yang informal, dan ada uang taktis untuk para dekan yang itu boleh digunakan untuk acara di fakultas. Terserah utk makan atau apa. Bagi saya biar itu cair yah..
- Peneliti : Pernah gak ibu mengadakan janji-janji? Pertemuan di luar?
- Bu Alin : Pernah, misal untuk diundang ke rumah makan. Ayo ke rumah tak masakan. Biasanya sama Psikologi. Nanti dosen satu fakultas gitu diundang. Tetapi kan juga ada rekreasi universitas. Terakhir mereka ke Bromo. Itu semua ikut, dari dekan sampe tukang sapu dgn keluarga juga.
- Peneliti : Media komunikasi yang ibu rasa paling efektif untuk berkomunikasi dgn bawahan?
- Bu Alin : Paling efektif untuk hal-hal formal ya rapat itu, kalo informal ya makan bersama. Dalam mengambil keputusan artinya kadang-kadang tidak semua mngikuti kan bu? Biasanya apakah selalu pendekatan formal? Atau informal? Biasanya ya dipanggil atau saya yang ke dia saya kepingin omonglah itu kemaren gimana. Biasanya saya mau ikut ini ya konsekuensinya apa kalau tidak apa.
- Peneliti : Bisa diceritakan ndak Bu contoh kasusnya apa?
- Bu Alin : Oh, kemaren LPPM itu kan semua harus ngumpulin laporan untuk penelitian. Ada seorang dosen tidak mau dilihat laporan keuangannya. Katanya universitas tidak berhak ikut campur, dia gak mau. LPPM menyerahkan kepada saya. Okelah, saya panggil. Ya sudah saya panggil. Kalau dia mau melakukan, ya ayo ditunggu. Tetapi kalau tidak ya monggo ke Kopertis atau Dikti sendiri, tidak lewat kita. Tetapi ya jangan minta ke kita kalau butuh selanjutnya. Aturannya begitu, ya harus begitu..
- Peneliti : Artinya ibu selalu mengedepankan konsekuensi dan solusi.
- Bu Alin : Ya sepertinya seperti itu. Karena saya berhadapan buka n dengan anak2 ya. Mercu Buana bukan segala2nya. Tetapi kalo di sini ya aturannya ya begini, kalo di luar ya lain.
- Peneliti : Yang menjadi pertimbangan dari ibu misalnya soal tranparansi, sehingga memberikan pilihan?
- Bu Alin : Pertimbangan mendasar sebenarnya stu saya berharap orang itu ikut aturan kita. Ya siapa pun itu ya harus ikut. Saya sgt berharap orang itu tidak bahasa Jawanya nyeleneh, mungkin karena dia tidak tahu saja. Kalo misal sudah tau dan masih sama, ya mungkin dia punya pertimbangan. Kalo dia di luar bisa lebih baik ya kenapa tidak.
- Peneliti : Pembagian peran, selain sebagai rektor dan ketua yayasan. Kan juga punya peran sebagai seorang ibu, mungkin ibu bisa membagikan?
- Bu Alin : Ehmm, terus terang gak mudah.. hehe. Itu paling gak mudah dengan suami, kalo anak saya. Kan anak saya udah gedhe. Kalo dari dulu mungkin iya yah. Kog mamah gak pernah nganter? ibu-ibu lain pernah

nganter. Kalo sekarang ya suami, aku kog gak pernah dimasakin? Pokoknya kalo uda ada warning-warning gitu ya tak sempet-sempetin masak, kesukaan dia. Walaupun gak ada warning ya tak sempetin. Agak susah kalo di sini harus gini atau gitu. Kadang dianterin, ayo dianterin kemana nanti pulangnye kita kemana.

- Peneliti : Kalau urusan keluarga gitu berarti jadi penghalang gak bu?
- Bu Alin : Enggak-enggak. Artinya kalo protes agak keras ya saya gimana ya? keluar aja po ya? Hahaha
- Peneliti : Lho, kalo misalnya ke luar kota gimana dong Bu?
- Bu Alin : Kalo mau ya diajak, kalo gak mau ya udah. Tetapi kalo tenin ya dia ayo ikut? Saya mau kalo janji dua bulan sebelumnya atau gimana. Kalo mendadak gitu ya gak bisa ada rapat gitu ya gak bisa. Tetapi biasanya ya ngerti bulan ini-bulan ini.
- Peneliti : Oia Bu, kalo di rektorat ada rapat rutin ya bu?
- Bu Alin : Oh ada. Kalo LPPM dan lain-lain ya ada. Periodik. Tetapi kalo selasa saya minta semua pejabat harus free dari tugas-tugas untuk rapat entah itu di rektorat atau dimana ya harus.

## 2. TRANSKRIP WAWANCARA II

Narasumber : Dr. Ir. Wisnu Adi Yulianto M.P (Wakil Rektor II UMB Yogyakarta)

Waktu/ tempat wawancara : 7 September 2015 (Kantor Rektorat)

Durasi : 36 menit

Peneliti : Bapak adalah WR I pastinya sering dong berkomunikasi dengan Bu Alin dalam artian dalam hal kinerja dan administrasi kampus. Nah sebelum menginjak pada pertanyaan tentang kepemimpinan, terlebih dahulu saya ingin mendengar cerita BaPak bagaimana sejarah BaPak bisa menjadi WR I?

Pak Wisnu : Sebelum jadi WR I saya jadi Dekan di Fakultas Teknologi Pertanian sekitar tahun 1986-2008. Nah, itu mungkin jadi salah satu pertimbangan saya ditunjuk oleh yayasan untuk menjadi WR II. Di samping itu saya pernah dapat program pengembangan prodi yang dibiayai Dikti, perprodi 500 juta untuk dalam upaya mengembangkan Prodi lebih bermutu. Nah, itu mungkin salah satu ya yang jadi pertimbangan memberi kepercayaan kepada saya. Di Pertanian dulu saya tapi prodinya pangan.

Peneliti : Kenal beliau sebelum menjadi Rektor?

Pak Wisnu : Belum.

Peneliti : Lho berarti kenal beliau setelah jadi Rektor?

Pak Wisnu : Hooh bener.. Bu Alin itu termasuk baru. Bu Alin itu kan dulu dari unair lalu Jogja. Di sini Bu Alin lalu mengembangkan pasca sarjana Psikologi itu Bu Alin. Nah ketika saya menangani fakultas, Bu Alin dipercaya mengembangkan pasca sarjananya.

Peneliti : Ketika itu sudah sering berkomunikasi?

Pak Wisnu : Belum, karena pasca sarjana di kampus 2 dan saya di kampus I

Peneliti : Oh, yaya. Berarti BaPak belum mengenal beliau ya. Tetapi ketika itu BaPak sebagai dekan merasakan kepemimpinan sebelumnya ketika itu tentunya,

sedangkan kalo sekarang di bawah kepemimpinan Bu Alin. Kalo boleh saya tahu, ada gak perbedaan gaya kepemimpinan antara rektor sebelumnya dengan yang saat ini?

Pak Wisnu

: Ada ya, kan sebelumnya itu Pak Gembong kemudian Pak Adnan kemudian Pak Untung kemudian Pak Joko. Beliau-beliau ini kan diambil dari perguruan tinggi dari UGM lah perguruan tinggi negerilah yang pada masanya beliau-beliau punya kapabilitas untuk mengembangkan ini. Dulu kan Wangsa Manggala, dan yayasan kan punya komitmen ya untuk bagaimana Wangsa Manggala bisa tumbuh dengan baik. Oleh karena itu mengambil yang kuat biasanya. Misalnya Pak Gembong Citrosupomo kemudian Pak Sulistyono dulu kan juga pernah jadi koordinator Kopertis wilayah 5, artinya dia kan punya kekuatan untuk mengembangkan universitas. Kemudian Pak Adnan, lalu Pak Sulis. Nah itu sudah mulai menurun ya.. ketika Pak Adnan itu ya, pertama bagus, lalu kedua itu mulai menurun. Ketika itu kan Pak Adnan, WR 1, dan WR 2 kan kebanyakan masih dari UGM ya. Bisa jadi gagasannya ya semangat handarbeninya berbeda. Kalo saya Bu Alin kan orang yayasan, ya ini seperti Atma Jaya kalo ga kita kuati kan kita sendiri akan jatuh. Mungkin ya.. Nah dulu pernah itu ya masa-masa sulit itu pas Pak Harto turun, itu dari 1996 lalu 1997 itu sudah turun sekali. Mahasiswa sangat sedikit sekali. Kemudian kita menggunakan Pak Untung, itu juga Pak Untung kan orang luar ya. Kemudian Pak Joko itu ya, beliau ini dulu sukses Muhammadiyah Purwokerto. Barangkali di sana dia lebih leluasa menentukan kebijakan, kalo di sini yaaa.. yang jelas lalu Pak Joko itu 2 tahun mengundurkan diri, belum dua tahun malah, bahasanya menarik eh ditarik kembali ke UGM. Ya bahasanya begitu. Mungkin di sini ada yayasan, tapi sebenarnya menurut saya diberi kebebasan. Di sini rektor itu menentukan sampai menentukan gaji lho, yayasan memberikan SK kekuasaan penuh. Dari sebelum-sebelumnya secara sederhananya kurang kekeh, rasa handarbeni. Kapabilitas itu tidak berbeda ya. Nah itu yang saya rasakan. Kalo dari luar kan tetep digaji ya, kalo saya dari dalam gak ada orang nanti gak gaji dong hahaha. 2008 itu sampai PHK besar-besaran itu masa sulit sekali itu, perang batin sungguh. Perbedaannya itu ya itu. Bu Alin bisa nyeratani, apa ya? sabar bisa melakukan pendekatan, peduli lah.. Peduli ya gini jadi ini kan milik Pak Probo kalo Pak Probo datang Bu Alin pasti datang. Nah kalo kayak saya mungkin belum bisa datang kan, mungkin rektor-rektor yang lalu juga gak datang kan, tapi Bu Alin pasti selalu datang. Nah belum lama kemarin kan membangun memorial Jenderal Soeharto itu Bu Alin juga ke situ, kemudian di Probosutejan ya, Bu Alin pasti datang. Bahasa Jawanya nyeratani, kalo boss nya datang ya nyeratani.. kalo dulu mungkin sangat 'ini' ya, kalo yayasan ya yayasan perguruan tinggi ya perguruan tinggi. Tugas universitas ya manajemen, hahaha. Padahal setahu saya Pak Probo juga gak minta dari perguruan tinggi lho. Itu Mercu Buana Jakarta itu sampai 33000 kan ya. Yayasan kan mesti ya, kayak Amikom, YKPN. Menurut saya itu foundation ya. Sebenarnya kan bukan untuk memperoleh keuntungan benefit ya, nah kebanyakan akhirnya yaaa yaa gitu hahaha. Jujur kalo yang saya tau sampe saat ini Pak Probo itu tidak ya, kalo yang lain-lain ya gak tau. Tapi pribadinya Pak Probo tidak... Nah itu Bu Alin bisa ya kalo bossnya datang, kalo dulu-dulu mungkin belum ya... kalo yang dulu-dulu mungkin belum tentu, kan saya manajer nih mengembangkan perguruan tinggi nih. Yang penting perguruan tinggi nya bagus, ya kan saya Rektor manajemen. Bu Alin tidak, dulu Rektor itu pasti paling bagus. Top top. Nah mobilnya juga paling bagus, sekarang Bu Alin sebenarnya ditawarkan tapi kan beliau gak mau karena memaklumi kondisi perkembangan dan lain-lain. Menyadari pertumbuhan mahasiswa. Bu Alin dengan yayasan bisa mendekat kalo orang Jawa ngalah, kalo boss nya datang tuh ya ohh gimana

nak kabarnya nak gimana? Padahal kalo Pak Probo dateng itu seneng dijak makan termasuk saya, dijak makan kayak Mbah. Kamu orang mana?

Peneliti : Gombong Pak

Pak Wisnu : Lha iya itu mbah itu kan ngasih ke putu-putunya ya orang tua kan seneng dikumpulkan tho, kalo gak di sini makan siang ya di Probosutejan.

Peneliti : Em, oia Pak. Sekitar tahun 2008 itu ada perampangan, tentunya pada masa itu Bu Alin juga harus membangun rasa oia ini adalah milik kami maka kami harus memperjuangkan bersama dengan jajaran kampus. Boleh dibagikan bagaimana wujud konkret yang Bapak rasakan ketika itu?

Pak Wisnu : Bu Alin itu tegas pada masa2 itu, sekarang itu rodo melunak, dulu yang gak berkompeten itu lekuas misalnya kalo bekerja leda-lede semauanya sendiri itu keluar. Misalnya kalo bekerja gak bener, leda-lede ya keluar.

Peneliti : Iho apakah tidak ada evaluasi gitu, Pak?

Pak Wisnu : Pada waktu itu evaluasinya ya itu melalui komitmen. Ya itu kalo keluar dapat pesangon dan kita lebih di atas UU Ketenagakerjaan, dulu juga mengurus dikalikan lima ya di atas standar nasional lah. Pas baru-baru itu tanda tangan komitmen, bekerja keras, tidak menuntut gaji naik dan atau apa. Sekarang sudah bagus ya tithik-tithik minta naik. Bu Alin tegas mungkin Bu Alin lebih kuat dibanding saya Pak Hasyim, ya baru. Dia di kampus dua karena dia di pasca sarjana. Bu Alin tegas ya... Dia punya power, ketegasan, dan pengalaman. Mungkin dia juga mengalami kehidupan yang lain ya. Dan lebih nyaman ya karena belum kenal.

Peneliti : maksudnya gimana Pak? Kog malah nyaman?

Pak Wisnu : Misalnya nih saya kenal paska lalu harus memutus paska kan gak enak ya. Kalo Bu Alin kan baru ya, di kampus 2 ya. Jadi sisi baiknya itu, gak pekewuh kemudian kriterianya gak bagus ya sudah. Itu Bu Alin tegas dalam menyikapi di masa-masa sulit.. Bu Alin tegas pada masa-masa itu, sekarang itu yo rodo melunak. Dulu yang gak berkompeten itu misalnya, kalo bekerja leda-lede semauanya sendiri, ya keluar.

Peneliti : Berapa tahun?

Pak Wisnu : Dua tahunan ya, setelah itu sudah leading kita. Sama lah kita uda gaji ke 13 ke 14, awal-awal yang sulit kan membenahi sd. Ini yaa sudah ya rodo2 kendo ya... haha ya temen2 yang berjanji itu ya, dulu gaji gak naik gakpapa, sekarang udah gini yaaa... moso gak naik... hahaha. Ya diingatkan kembali. Moso atma jaya gajinya gajinya itu tinggi2, hahaha manusialah ya wajarlah. Masa sulit ya 2 tahunanlah ya terus udah udah terus merekrut... Waktu rekrut pertama juga agak resisten... yang dulu dikeluar2kan sekarang rekrut2. Kita mau gimana ya, kan orientasinya institusi maju

Peneliti : Wah, berarti memang Bu Alin memiliki kekuatan ya Pak.

Pak Wisnu : Iya.. Oh ini! sebelum rektor itu ya wr 2 saya wr 1.

Peneliti : Oia Pak, dari proses pengambilan keputusan barangkali yang dulu atau yang baru2 ini ketika ada masalah tertentu, biasanya Bu Alin melakukan langkah spt apa sih Pak?

Pak Wisnu : Kalo yang apa ya kebijakan mendasar ya didiskusikan, dengan saya akademik, lalu keuangan, Pak hasayaim. Jadi Kalo akademik ya pasti ya dibicarakan dengan saya.

Peneliti : Batasan Mendasar?

Pak Wisnu : Misalnya penyelenggaraan kelas malam, tambahan untuk kelebihan jam mengajar. Lalu tunjangan itu yang malam kan juga .. jarang, jarang yang nganu sendiri.. dikomunikasikan lah intinya. Kemudian dekan juga diundang itu sm Bu rektor. Mengundang.

Peneliti : gitu ya Pak..

Pak Wisnu : iya, boleh jadi dekan kurang sreg , tp kalo itu dirasa baik ya diambil. Kita ini ya bertiga ini jujur aja. Dulu saya di awal2 itu dekan selalu karena saya bagian akademik ya,nah akademik bagian prodi kan kaprodi. dulu kaprodi kan saya tarik langsung sering saya ajak rapat disini, sampai Pak hasayaim ya sempat marah karena dekan tidak diberdayakan. Gak merapatkan di tingkat fakultas. Awal2 itu saya tarik itu langsung... gak ada kog yang saya terasa apa ya.. kalo dengan saya gak ada yang di luar. Kita kan ada wa ya. Belum ada wa kan bbm. Kalo yang krusian itu ya didiskusikan. Yang terakhir itu seperti yang sekarang ini kan anu, misalnya manajemen itu kan bisa 3 kelas. Gimana Pak pembelajarannya?

Saya kan juga di marketing di sana kan juga ada biro operasional. Oh ya ya uda diterima tp yang terakhir itu daftar2 terakhir lebih tinggi bayarnya... ya... Kadang2 mungkin saya beberapa gak tahu, misalnya detilnya ya.. ini mbangun ini ya oke mbangun tp saya kan ga tau rupiahnya. Nah ya sama aja, misalnya itu paralel ya... kjm itu ya kan ada pagi dan malam, maka saya batasi.... karena paralel dua kelas saya tambah... ya belum, karena siBuk. Pokok2nya disampaikan tp detilnya tidak,, nimbrung aja... kalo Pak hasayaim kan keuangan dan umum. Kalo saya akademik dan kemahasiswaan.

Peneliti : Pernah ga Pak ada gagasan? Atau ide? Dari awal sampai terealisasi dan mungkin bisa diceritakan peran Bu Alin di dalamnya?

Pak Wisnu : Yang proses tp juga belum berjalan uda saya keluarkan aturannya. Itu misalnya, peraturan itu sudah lama untuk dikaitkan dengan mata kuliah. Misalnya mata kuliah kewirausahaan nanti outputnya pkm kewirausahaan. Akhirnya ya saya sk kan sekarang... sudah 23 tahun ini, tp masih belum banyak ya padahak sudah saya sampaikan juga detil biayanya... ya disampaikan di rapat oleh Bu rektor dan saya ya... Kemudian juga apa lagi ya? Itu ya yang cukup baru. Buku juga sudah saya putuskan untuk dosen2, di dikti kan ada insentif penulisan Buku ajar ya. Kita kan sedang ingin memperbaiki metode pembelajaran lewat e learning. Kalo di sini saya mengusulkan di sini 2 satu sebelum dan satu sesudah... bahkan Bu Alin bilang sampai 50 persen nanti terlalu banyak, ya kan kita menyadari kompetisi masuk kita gak ketat ya... kedokteran 60 org diambil 1, farmasi 30 diambil satu. Kita kan tidak seketat itu, Bu rektor gitu ya saya mencoba mencari celah membantu mahasiswa. Kasian ya, nanti pemahamannya kurang...

Peneliti : Kalo ini Pak, tentang komunikasi. BaPak berkomunikasi dengan Bu Alin hanya dalam lingkup pekerjaan atau di luar lingkup pekerjaan?

Pak Wisnu : Ada ya tapi kurang ya, karena kebetulan isteri saya di semarang, saya di jogja. Kalo acara 2 tertentu ketemu, tp kurang ya. Belum. Belum sehebat yang saya harapkan, ya kalo Pak hasayaim sakit ke rumah sakit... ya meskipun komunikasi tidak sebatas pekerjaan, misalnya ttg umroh saya sm Bu Alin ya.. lalu suaminya kan dokter ya... ya kalo saya sakit tanya obat. Ya itu pAling kalo Pak probo dateng ya, tp kan yang mengiringi orang banyak. Ada tangan kanan pendidikan, pemborong, ya itu... kita ya cerita yang umum, gak ttg pekerjaan. Ya agar konteksnya umum yaa... kalo dengan Pak hasayaim ya beliau jualan sprai ya saya beli... ya belum deket banget ya.. posisi saya di semarang, sayaa jumat kan di semarang lha Pak hasayaim studi

s3. Kan gak ketemu yaa.. Pak hasayaim kelas malam, saya juga. Ya kadang2 kalo sholat bareng ya... ya gitu

Peneliti : Ada gak hambatan komunikasi yang baPak rasakan dlm ruang lingkup pekerjaan?

Pak Wisnu : Ada. Ada ya, jadi... ini boleh disampaikan atau enggak ya. Ada. Jadi kadang2 saya kurang menyetujui ya penggunaan dana yang konteksnya Bukan untuk meningkatkan prestasi akademik. Sementara Pak hasayaim menggunakan kaedah bahwa fak boleh menggunakan dana itu, Bu rektor memberikan lampu agar fak boleh menggunakan itu. Maka kita punya fak kaya dan miskin, yang kaya ya itu ekonomi ada kelas malam ya tp kalo fip kan enggak. Nah itu fakultas boleh digunakan, tp kan ya.. nah itu.. kalo saya boleh tp kan ada sayaaratnya harus membangun akademik akreditasi ya, mau jadi yang sprti apa? Penggunaan dana ini kurang membangun.. misalnya psikologi mau jadi psikologi apa? Yang pAling baik di jogja kayak apa? Ya itu uang2 sisa itu digunakan... nah kendala itu ada, tp kan semua harus dicairkan.. saya bicara dengan Bu rektor itu dirasa sudah sesuai Cuma aturan2 detilnya gak ada, belum ya, belum ada...

Penggunaan dana fakultas misalnya hanya digunakan untuk seminar semua prodi sama, dosen gak usah 10 deh yang berangkat 3, nanti sisanya bisa digunakan untuk yang lain. Atau psikologi mau dijadikan t4 rujukan tes uji psikologi, misal tahun depan beli alat tes uji yang bagus lalu tenaga lab dilatih.. attau yang akreditasinya kurang ya, ya ayok diupayakan... lalu dekan dipanggil... untuk apa? Kalo untuk kesejahteraan sdm kan ya smua pengen sejahtera, kasian yang kurang ya... ga punya taBungan kog gitu ya? kan aku yo kesel ahahaha. Ya kalo orang jawa ngono yo ngono tp ojo ngono... Yah psikologi sekarang mahasiswnya banyak tp tahun depan piye2 kan gatau, ya kadang2 mungkin Pak hasayaim fak sudah minta tp Bu rektor memberi lampu, lho kog gini ya? Ya kita rapatkan ya untuk menjaga perasaan. Toh di fakultaspun Bukan untuk dekan tp untuk fakultas. Tp kan mengharapkan lebih efisien.. yang ada tuh petunjuk teknisnya terlambat ya petunjuk teknis pelaksanaan.

Nah misal di dikti ada 20 juta nih ya ayo, dosen dapat 3 juta nih kalo mau nulis nanti reviewernya 500 kan ya.. kan lebih bagus ya... kalo kendala kan ya bareng2 ya... diselesaikan bersama.

Peneliti : Selain berkomunikasi ttg kebijakan2 ya, kalo baPak melihat sbg wr peran Bu Alin kepada pihak lain spt karyawan staf dan mahasiswa itu bagaimana? Sosok Bu Alin di mata karyawan?

Pak Wisnu : Kalo dengan staf ya masih dekat saya ya. Mungkin gayanya memang beda, Bu Alin lebih elegan ya. cukup sulit ya, karena kan di sini itu sangat banyak orang. Jadi ya memang Bu Alin harus begitu. Kalau tidak nanti kesulitan.Kalo saya kan egaliter ya, kan saya lebih bisa menyusup ke sdm pemasaran ya. Tp dengan cara begitu orang bisa segan ya. Pak hasayaim pun kurang ya,. Saya lebih blusukan. Kalo Bu Alin mungkin gak ada waktu ya, jadi ya kurang.. tp ya dengan tidak terlalu dekat kan jadi dihormati. Kalo sama saya kan biasa gojek kan ya... kalo Pak hasayaim jarang juga... tp dengan keuangan deket bgt Pak hasayaim. Bu Alin jarang ya. Paling sering ya beliau ke sini saja kalau ada perlu urusan rektorat.Sebetulnya biro saya di sana makanya saya ngalahi sering kesana. Sama, Bu Alin sering ke sini juag kan... kalo ada apa2 pasti ke sini... ya gayanya gaya apa ya, tetep ada jarak biar ndak kurang ajar ya. Kan ada prinsip masing2 ya, tp menurut saya itu lebih baik ya...

Bu Alin juga punya ide yang baru misalnya, kalo dosen memBuat lkd. Kan ya.. ini kan ada ya? Sebetulnya ini untuk dpk? Dipekerjakan, nah itu semua... Bu rektor usul untuk karyawan.. nanti kalo laporannya bagus ada insentif... ya belum lama ini. Kalo yang ini beliau yang langsung mengusulkan ya. iya, itu langsung diusulkan oleh Bu Alin baru-baru saja, untuk semua karyawan. Jadi kalau laporannya bagus, ya nanti ada insentif mungkin.

Mungkin saya juga punya ide baru diBuat sk. Ini kan kalender akademik nih, saya usul kalender tridharma... kan pendidikan, pengajaran, dan pengabdian.. nah itu ada 2 yang kanan itu nanti ada kapan ada saya harus penelitian, pelatihan pkm, mungkin nanti diBuat Buku yang bagus... nah dibacanya harus seBulan sebelumnya... kalo untuk november ya baca nya oktober..

Peneliti : Jadi kayaknya Bu Alin nih tegas ya Pak?

Pak Wisnu : Bu Alin ya tegas ya tegas sama karyawan, kalo gak digitukan gak baik. Kendho lagi kita kan perlu membangun yang kuat ya.. kalo dengan pihak yang lain yang tidak dibawah saya ya langsung dipanggil biasanya Bu Alin... direktorat itu kan seolah-olah kami bertiga ya, direktorat ict ya... kalo akademik kan lgs dibawah saya, kalo lppm itu siapa? Itu kadang2 Bu Alin panggil langsung, kerjasama, jaminan mutu diundang.. tambahan2 ide2 apa,, itu kaitannya dengan pendekatan...

### 3. TRANSKRIP WAWANCARA III

Narasumber : Hasim As'ari. SE. MM (Wakil Rektor II UMB Yogyakarta)

Waktu/ tempat wawancara: 7 September 2015 (Kantor Rektorat)

Durasi : 42 menit

Peneliti : Dimulai dari pengalaman bapak secara pribadi dari studi, menjadi dosen, dan menjadi wakil rektor di Mercu Buana.

Pak Hasim : Saya masuk di sini itu tahun 1996. Jadi dosen, lalu ini agustus 96 ya saya jadi dosen. Dulunya manggala di sini, lalu 3 bulan selanjutnya saya itu menjabat sebagai november itu 1996 saya wakil atau dulu namanya pembantu dekan 3 fakultas ekonomi. Lalu tahun 1997 itu tahun berikutnya selain sebagai pembantu dekan saya sebagai koordinator kkn universitas. Lalu tahun 1999 saya koordinator pemasaran universitas itu. Itu di ee fakultas ekonomi ya. Lalu tahun 2001 ya saya ngambil magister manajemen di uii ya. Selesai ya 22 bulan saya selesa selanjutnya lalu tahun 2003 saya kalo gak saya jabatan akademik lektor. Tahun 2004 menjabat lagi sebagai kepala lab di prodi akuntansi setelah selesai saya diminta menjabat lagi. Tahun 2006 saya sebagai dekan fakultas ekonomi, lalu 2009 saya sebagai wakil rektor dua sampai saat ini di 2009 sempat saya satu semester merangkap sebagai dekan ekonomi. 2008 itu fak ekonomi itu saya dekan fak ekonomi dan dekan fak komunikasi bisnis lalu 2009 saya diminta jd wakil rektor 2. 2009/2010 gasal itu saya masih merangkap jd dekan fakultas ekonomi. Lalu 2010 itu saya lepas. Saya warek 2 ini lalu ditambah sebagai dekan fakultas ilmu komunikasi, saya dekan fakultas ilmu komunikasi sampai 2013. Lalu 2013 saya lepas ilkomnya lalu saya studi lanjut s3.

Peneliti : Kalo tadi kan bapak mengungkapkan bahwa bapak itu amsuk ke wangsa manggala dari 96 berarti bapak mengalami perubahan nama dan perubahan kepemimpinannya. Apa yang terjadi?

Pak Hasim : Pergantian nama dari wangsa manggala ke mercu buana dan di situ pula terjadi pergantian kepemimpinan dr doktor untung ke doktor joko, pergantian

nama sekaligus juga pergantian rektorat. Nah 2008 itulah eh apakondisi mengapa diubah nama salah satunya kalo ga salah alasan itu krn ada penurunan jumlah mahasiswa di wangsa manggala, berdasarkan hasil survey nama wangsa manggala itu tidak begitu laku. Alasan kedua biar nama wangsa manggala itu berubah menjadilah mercu buana. Biar menasional gitu ya, nama itu menasional kalo wangsa manggala itu kan kedaerahan. Harapannya kondisi yang sempat tidak membaik itu membaik. Memang pada saat itu kami dalam kondisi yang menurun, sehingga kami harus kerja keras. Salah satunya dengan perubahan kepemimpinan tahun 2008 dari dr joko ke dr alimatus sahras. Dan 2008 wr 2 nya itu bu alin. Lalu 2009 dia diangkat oleh yayasan sbg rektor pengganti joko wahono, itu cerita pergantian nama. Harapannya juga pergantian nama ini masyarakat tahu kalo wangsa manggala dan mercu buana ini miliknya pak proba, biar promosi nasional bisa sama2. Sehingga kalo masyarakat mau kuliah di jakarta ya mercu jakarta kalo di jogja ya mercu jogja.

Peneliti : Dari masa jabatan dr untung lalu dr joko wahono, gimana sih perbedaan masing2 gaya kepemimpinan mereka?

Pak Hasim : Ya semuanya baik ya memang senior2 itu ya tidak jauh berbeda dengan kemampuan yang dimiliki. Komunikasinya baik ya, baik semua krn saya melihat mereka itu seorang profesional ya. Tp kan belum tentu ya bisa diterima semua pihak. Apalagi pak untung dr jakarta itu ya shg dalam berkomunikasi sangat simple praktis taktis banyak to the pointnya begini2. kalo pak joko juga tidak jauh berbeda ya terbuka ya. Gaya ini tidak masalah tetapi saat itu institusi sedang ada masalah, sehingga menjadi seakan2 tidak ketemu.. Ya gayanya itu kan orangnya itu kan dibesarkan di jakarta. Orang jakarta kan kalo ngomong lugas, nah kelugasannya itu tidak pas dimana sebelumnya mercu buana dipimpin alm prof adnan yang orangnya kalem. Nah sehingga dalam kondisi yang tidak nyaman sulit ya, dia lugas tas tas gitu ya. Bagi saya pribadi tidak masalah karena saya akademisi dan praktisi. Nah itu yang kadang lingkungan kaget.

Peneliti : Lingkungan kaget itu kaget seperti apa ya pak?

Pak Hasim :Ya gaya kepemimpinan yang kelugasan itu dianggap kadang kala, misalnya kamu salah. Itu mungkin dulu ga pernah terjadi. Terus juga hubungan ke apa ini opini orang ya hubungan ke yayasan kurang bagus. Denger2nya dengan caranya kelugasannya tidak pas dengan apa yg diperoleh yayasan. Dan saat itu memang kondisi berat ya, siapa pun rektornya ya saya yakin. Mau melangkah serba sulit ya, mau perampangan efisien atau promosi banyak tidak ada uangnya. Di saat itu institusi ini pernah besar. Per angkatan mahasiswanya itu pernah 1200an. Karna besar strukturnya besar, pegawai banyak. Au2 jumlah mahasiswa turun, bagaimana tetep bertahan. Nah sedikit saya cerita saya dekan ekonomi ya saya salah satu. Itu kelas malam itu saya rintis 2006. Sebelum saya dekan ekonomi saya tulis di koran strategi bertahan bagi pts. Jogja tv mengundang sy sebagai narsum membuat strategi bertahan sbg pts. Nah prof untung denga, lalu saya dengar. Ditanya bagaimana caranya bertahan? Saya melakukan diversifikasi. Membuka kelas malam. Nah di mangkubumi dan koordinatonya itu ketika itu di pasca sarjana bu alin. Saya bisa ga berbagi ruang pasca kan jumat-minggu untuk mengisi kekosongan boleh gak saya mengisi senin-jumat nya? Saya membangun kelas malam itu sejak tahun 1993 membantu perguruan tinggi lain utk membuka kelas2 di luar reguler.

Peneliti : Em, Karena itu ya pak bapak sering berkomunikasi dengan bu alin ya? Selama itu bagaimana bapak dengan bu alin?

Pak Hasim : Ya selama ini saya anggap biasa2 saja. Karena saya mengenal beliau sebelum sebagai direktur pasca, sebagai dosen psikologi. Saya dulu kan di MLM dan menawarkan beliau utk jadi domain saya di tahun 2004, kalo ga salah ya. Saya mulai kenal beliau lalu bersambung sehingga ketika saya melakukan pendekatan utk berbagi ruang gak ada kendala krn mungkn sudah terjalin komunikasi. Sebetulnya itu saya resign dr sini 2009 ketika diminta jadi warek di sini. 2008 itu ada perampingan itu masa sulit saya sbg dekan ya, dan akhirnya saya harus menerima konsekuensinya ya terpaksa ada perampingan. Lalu 2009 ada perampingan ya pada yayasan tp saya minta metodenya berubah, tidak pake skor tp sukarela. Harapannya perampingan itu diterima. Terutama yang mau pensiun2 dini. Nah itu termasuk saya ikut ngisi karena saya ingin kembali pada dunia saya itu wirausaha. Sehingga waktu itu ya saya ngisi dan diterima saya seneng. Tapi 1 minggu kemudian saya dibell Bu Alin. Ya saya sampaikan karena saya mau kembali ke dunia usaha. Bu Alin tidak menyetujui, katanya kalo mau keluar ya ga dapet pesangon. Ya otomatis saya gak jadi mengundurkan diri. Ya uda kalo kayak gitu saya minta pak hasyim suruh membantu saya. Ketika ada pemilihan rektor itu saya diminta yayasan ikut presentasi itu ikut tes. Saya ditelepon oleh jakarta dikasih undangan. Saya tetep datang, tp saya tidak bersedia. Tp waktu itu saya tidak siap mental ya. Saya datang ini untuk menghargai undangan, karena di fak ekonomi masih butuh saya kembangkan krn tahun 2005 salah satu prodi di fak ekonomi masih nol mahasiswanya. Saya harus mengembangkan kelas malam, saya harus bimbing dulu. Saya mengubah pola temen2 yang tidak pernah mengajar sore itu berbeda. Saya paham betul bagaimana perilaku mahasiswanya kelas malam. Sehingga saya harus bantu teman2 pengajar untuk bagaimana e untuk e membuat kelas itu krn kelas reguler pagi dan malam beda. Saya paham betul, sedangkan teman-teman di wangsa manggala itu tidak pernah.

Peneliti : Dalam prosesnya bagaimana pak, terutama dari contoh simpel dari perpindahan gedung bahkan dalam waktu dekat ini mau membangun. Pastinya ada komunikasi bersama dengan bu rektor ya...

Pak Hasim :2008 itu saya sampaikan bahwa perlu gedung karena di mangkubimi tidak cukup ya. Pindah dr mangkubumi ke gejayan itu juga bergejolak juga itu mahasiswanya. Lalu saya kumpulkan dan saya sampaikan. Lalu 2009 itu saya sampaikan itu kalo ini berjalan terus di gejayan makan di tahun 2014 kita harus menyiapkan tempat lagi ya. Nah ternyata terjadi sekarang semalem bu alin menyampaikan bahwa pendafaran ditutup. Kami terus bergerak dan harapannya secepatnya ini bisa membangun. Kalo gak ada halangan ya mungkin tgl 15 besok ya momentum dimulainya pembangunan di condong catur itu.

Peneliti : biasa nih Pak, gagasan harus lewat forum atau disampaikan?

Pak Hasim : Kalo saya memposisikan diri wakil, wakil itu mewakili. Jd saya tidak pernah menyampaikan di forum tanpa diketahui beliau. Saya tidak mau ada rivalitas, biarlah yang bagus itu wakil. Saya mau belajar dari presiden di amerika kan yang didengarnya presidennya terus bukan wakilnya.

Peneliti :Pernag gak pak ada gagasan yang disampaikan dan tidak disetujui?

Pak Hasim : Yo ada, ada pasti. Kan tidak semua yg saya sampaikan tidak diterima, dan saya akan ulangi saya punya ide2 terus. Mungkin bisa diterima pada tahun berikutnya kan itu juga mungkin. Termasuk yang semalem ya, beliau menyampaikan manajemen ditutup. Tp karena masih ada animo, tetapi tawari mahasiswa ke kampus sini dengan disampaikan bahwa ia hanya sementara di kampus sini. Nah ini peran temen2 di marketing bahwa dia bisa menerima

solusi ini. Jd tidak ditolak begitu saja tetapi diterima tp di kampus 1 dulu, sambil nunggu tahun depan di kampus sana. Saya sampaikan saya dengungkan itu pinter2nya temen2 marketing menyampaikan di mahasiswa. Saya kan dulu di pemasaran ya dari manajemen, spg, supervisor. Saya sampaikan tadi malam, dan diterima oleh beliau. Paling lama itu satu tahun, saya ketemu pemborongnya itu maret itu mungkin uda bisa di sana.

Peneliti : Kelebihan-kelebihan apa saja yang dimiliki bu Alin?

Pak Hasim : Suatu kesabaran, lalu ketegaran dalam memimpin institusi ini karena perguruan tinggi dengan institusi lain berbeda. Dosen apakah bawahannya Rektor? Itu kan berbeda sekali ya. Dimana kalo di luar perguruan tinggi itu kan ya atasan itu kan atasannya semua yang buak atasan. Kalo perguruan tinggi itu kan beda ya kalo rektornya bukan prof dan ada prof kan belum tentu menerima begitu saja ya.

Peneliti : beda gimana Pak?

Pak Hasim : Pimpinan di perguruan tinggi itu kan harus ekstra sabar ya, komandan bilang a ya bisa bilang a ya kalo diluar. Tp gak bisa kan di perguruan tinggi ya, setelah habis jadi rektor kan kalo uda selesai masa jabatannya ya jadi dosen biasa, kalo ga siap kan bisa sindrom.

Peneliti : bisa diceritakan gak Pak, bentuk kesabarannya itu kayak gimana?

Pak Hasim : Ya bisa mendengar berbagai pandangan dari berbagai unit kerja ya, dari beragam orang. Seperti saya mengusulkan kenaikan gaji kan beliau ya mendengarkan saya. Lalu kebijakan jumlah mahasiswa bisa menerima dengan merevisi sk yang dianggap salah, ada pejabat yang mbalelo disuruh gini gak mau kan ya. Saya yakin semua mengalami yang sama, kadangkala dosen yang senior2 itu yang gak bisa. Jadi gak mudah ya, sebetulnya jabatan struktural itu membebani. Karena tugas utama ya tridharma, kalo njabat itu ya pengabdian. Saya mengalami sendiri, makanya jabatan akademik gak naik-naik saya dan bu Alin. Itu rugi itu jadi dosen tuh, karena jabatan akademik itu untuk dirinya, kalo struktural ini ya waktunya habis sudah. Karena yang dipimpin orang pintar-pintar, ya seringkali komplain. Itu kayak marketing itu saya bangun ya, lalu kog ruangan saya ditutup? Jadi kita yang kreatif itu bisa tidak kreatif karena komplain. Di sini ini terlalu demokratis, kalo tidak suka itu bisa langsung komplain sama rektor itu tanpa step by step. Ketemu di jalan bisa langsung ngomong ya.

Peneliti : Pernah gak Pak, menyampaikan pendapat yang sensitif gitu?

Pak Hasim : Lha itu.. Jadi 2009 saya manjabat lalu 2010 saya menyampaikan kita harus naik gaji walaupun memang kondisinya belum sepenuhnya memungkinkan, alasan saya ya itu untuk mengembalikan kepercayaan teman-teman di sini karena 2009 kan ada PHK. Beliau cukup lama berpikir, harus hati-hati sekali, kalau salah nanti hancur, tp kan kondisi teman-teman juga ya untuk menjawab keraguan teman-teman apakah institusi ini masih mampu memberikan jaminan atau tidak?"

Peneliti : Berapa lama itu Pak Bu Alin memutuskan?

Pak Hasim : Ya sebulan langsung oke itu naik gaji, ya termasuk ada bonus2 yang lain ya diterima. Ya saya sampaikan karena saya dari bawah merasakan betul, kalau beliau kan langsung dr direktur pasca sarjana. Iya karena mereka familier dengan saya yang dari bawah, kemarin ngasih parcel untuk pejabat. Saya harus komunikasikan ke bu rektor dari hal-hal kecil ya. Ada komunikasi vertikal dan horisontal ya.

Peneliti : Nah,bapak ini kan sudah lama sekali ya di sini. Pasti paham banget situasi disini. Kalo menurut Bapak, Bu Alin itu sosok yang seperti apa sih Pak?

Pak Hasim : Tegar ya dari kolega-kolega dengan segala tuntutan ya. Jadi 2005-2008 belum sampai satu periode, 2008-2009 dr joko ya itu tekanan-tekanan ya. Gaya komunikasinya harus mau mendengar. Dulu ya mendengar, tp karena prof untung dibesarkan dijakarta jadi ya terlalu lugas, polos ya. Ya saya sampaikan ibu harus bisa lebih dari sebelumnya, jadi saya sampaikan karena kultur di sini ya begini. Harus mau mendengarkan ya, kebijakan tidak bisa dipersoalkan, tapi kan gak bisa ya karena dosen-dosen kan orang pinter.

Peneliti : Oia Pak, sejauh ini sudah hampir 2 periode apakah ada silaturahmi di luar hubungan kerja?

Pak Hasim : Selama ini belum ya. Beliau juga tidak pernah menanyakan tentang keluarga. Kalo sama keluarga tidak ya, tapi kalo ada pak probo itu ya beliau ditemani suaminya ya ketemu. Ya kalo sama keluarga saya belum ya. Karena kesibukan sendiri-sendiri. Acaranya pak probo paling ya...

#### 4. TRANSKRIP WAWANCARA IV

Narasumber : Dra. Sumiyati (Sekretaris Rektorat UMB Yogyakarta)

Waktu/ tempat wawancara : 8 September 2015 (Ruang Rektorrat)

Durasi : 36 menit.

Peneliti : Langsung aja ya bu sebelumnya makasih krn ibu sudah berkenan diwawancarai ya Bu. Langsung aja ya Bu. Ibu kan di sini sebagai sek rektorat ya. Bisa diceritakan gak gimana sejarah ibu bisa bekerja di sini?

Bu Sumiyati : Saya mulai masuk tahun 1995 saya masuk di sekretaris pembantu rektor, saya di situ dari tahun 1995 saya dirotasi di UPT kebun pelayanan administrasi dan keuangan, tahun 1997 saya diangkat tetap karena 2 tahun harus di sini sampai 2001 kemudian dari 2008 pindah di rumah tangga di pengadaan barang kemudian di sekretaris 2009.

Peneliti : Berarti bebearangan ya dengan Bu Rektor menjabat sebagai Rektor?

Bu Sumiyati : Iya heeh saya bebarengan mbak.

Peneliti : Kalo dari tugas-tugasnya sebenarnya sek rektor tugasnya apa aja sih?

Bu Sumiyati : Kalo di sini sekretaris rektor itu kan membantu dari bawahan warek sampai rektor ya. Tugasnya sama karena di sini saya ya mengurus administrasi, surat-menyurat, telp, fax, lalu juga proses-proses pengajuan SK sampe nanti diidistribusi kita mengagenda dari WR 1 mbak, WR 2 sampe rektor itu kita bedakan sendiri-sendiri terus untuk pengarsipan secara spesifik kita bedakan antara surat-surat dari dikti, dinas, dan lain nya mbak. Termasuk arsip-arsip WR itu juga mbak. Ya kalau sekretaris kan hanya administrasi, bikin surat gitu-gitu Mbak. Kalau rapat-rapat ya itu ikut kadang-kadang, ya mbawain tas nya ibu

Peneliti : Lho, ibu bisa jadi sekretaris rektor di sini pindah kerja atau gimana?

Bu Sumiyati : Kalo sekretaris itu saya diminta langsung sama Bu Rektor mbak.. itu kan di sini kita abis ada PHK besar-besaran ya. Kita kerja kan yang mau kerja, ya itu kerja. Ibu pernah bilang kalo kerja harus berani, berdarah-darah, gitu kan ya karna kondisi itu mahasiswa sedikit. Pulang sampe sore, bahkan saya itu pernah mba pulang sampai jam 6 sore waktu itu. Kerjanya bangkit dari jatuh

ya, waktu itu ada penelitian ada apa, ya kita harus siap denga kerja itu. Sebelumnya kan ada sek itu ngeluuh, gitu kan tapi kan saya gak ngeluh ya. Ya waktu itu pokoknya kan kita kerja dengan baik ya. Iya waktu itu ditanya dulu, kalo kerja ya kerja yang gitu.. kalo waktu itu ya ibu kan waktu itu belum nikah ya. Jd ya kerjanya gitu. Kalo skr kan uda ada suami ya.

Peneliti : Kalo boleh tau gimana kesan pertama kali ibu terhadap bu rektor nih?

Bu Sumiyati : Saya kan sebelumnya jadi sekretaris wakil rektor ya mbak sebelumnya. Di situ dari tahun 1995-2001 mbak. Ya mungkin Kan ada pengalaman kerja ya di situ. mungkin kan saya gak tau kalo saya sih gak tau ya kenapa itu kog ibu bisa milih saya. Kalo saya itu saya bisa mengerjakan dengan maksimal ya. Waktu itu kan tinggal sedikit mbak karyawannya, ya kalo saya ya saya bisa mengerjakan dengan baik ya.

Peneliti : nah gini bu, ibu sebagai sekretaris di rektorat dan ruangnya kan ada di depan beliau langsung ya, biasanya interaksi yg berlangsung itu hanya ketika bu rektor membutuhkan atau di luar itu sering juga?

Bu Sumiyati : Kalo selama ini ya bekerja juga, kalo keluar kan saya suka mendampingi. Kalo ada acara ke Jakarta, seminar ya, tapi kan ya gak mesti ikut ya. Tapi ya dengan temen kantor juga mbak. Ada mbak itu nyekar di Pak Harto. Nah itu kita mesti ndampingi, mesti sekretaris ikut.

Peneliti : Wah, ada pengalam ke Jakarta ya Bu? Dalam rangka apa? Kalo boleh diceritakan dong.

Bu Sumiyati : Kalo ke Jakarta itu kan ada seminar nasional dari Mercu Buana Jakarta kan kita diundang satu bus ya, ya. Kan gak semua bisa masuk ya, tas gitu kan mbawain. Ya kita ndampingi gitu. Satu bus, mobilnya, mobil sini ya kita ndampingi. Kalo mobil kecil biasanya pimpinan, kalo bus baru mbak.

Peneliti : Bisa dibilang ibu kan langsung bekerja dengan bu rektor, menurut ibu apa sih kelebihan bu Alin sebagai rektor?

Bu Sumiyati : Ibu itu disiplin itu lho mbak, jadi kalo selama ini ya kita harus menyelesaikan cepet, saya berusaha mbak. Kalo untuk waktu itu ibu biasanya rapat haha. Dulu kalo pimpinan sana itu ontime, dulu jam 7 kurang 10 saya uda di sini mbak. Ibu kalo rapat aja mbak, ibu gak ontime. Kalo dekan agro itu ontime mbak. Itu masih mengikuti rektor satu itu mbak. Nah kalo bu Alin ini biasanya kalo rapat mbak suka gak ontime ya hehehe.

Peneliti : Ibu sudah lama ya bergabung ya, dari tahun? 95. Ada gak bu perbedaannya ibu sbg karyawan dalam kepemimpinannya? Pola kerja?

Bu Sumiyati : Kalo dari awal ya sini waktu itu kan masih jaya-jayanya ya saya masuk 1500 satu angkatan ya. Sampe turun itu, ya kita kan diharap ya untuk semangat kerja. Kalo masa kepemimpinan ya sama aja mbak, kita harus semangat kerja. Iya kalo dulu, gini mbak. Ada olahraga itu jamannya pak sulis, pak adnan . jadi waktu itu ada setiap jumat, sekarang gak ada. Kalo piknik-piknik sih udah mulai ya ini uuntuk penyegaran. Tp ya dr 97 memang sudah berhenti mbak. Ini uda 5 tahunan ya uda lumayanlah, tapi kalo olahraga udah gak ini. Kalo dulu itu kan ada senam itu mbak. Kalo saya olahraga itu kalo bersama2 ada senam bersama kan bagus mbak. Padahal nek senam bersama itu kan kebersamaan ya. Tapi kan gak jalan ini sekarang.

Peneliti : Kalo pola komunikasi ? media yg paling sering digunakan?

Bu sumiyati : Kalo saya ya telp, sms, alo bbm kan ada tp saya gak pernah pake mbak. Ya pake iphone mbak, kalo anu ya keluar, dipanggil masuk gitu. Kalo selama ini

sih biasa mbak, kalo ibu ini sabar sih ya. Gak ada teguran anu, gak masalah. Kalo kurang bener ya kita revisi kan sebatas surat notulen rapat, kerjanya kan monoton gitu mbak.

- Peneliti : kalo misal makan siang bareng gitu Bu, sering gak?
- Bu Sumiyati : Gak ada makan siang bareng mbak, kecuali kalo rapat ya. Kalo dulu ibu kan suka pesen makan mbak? Kalo skr enggak, kalo puasa juga senen kemis. Udah lama sekitar 2 tahun ada mbak. Lagian sering puasa.
- Peneliti : Kalo kedekatan antara ibu dengan bu rektor?
- Bu Sumiyati :Selama ini ya hanya hubungan kerja aja, Mbak. Jarang ngobrol-ngobrol santai gitu. Kalo di rumah di telepon ya sebatas kerjaan. Saya suka diminta menghubungi kan ada tamu, mbak ini ada tamu. Ya saya ditelpon untuk menyiapkan. Dekan biro itu ya gak mesti sih. Misal ada acara ndampingi pak probo makan malam dan makan siang. Makan itu mbak di monumen,.
- Peneliti : Kalau komunikasi di luar kantor Bu?
- Bu Sumiyati : Saya enggak, saya sebatas telp aja mbak itu juga kalau ada acara-acara universitas di luar jam kerja mbak.
- Peneliti : oh gitu... oia, kalo dengan rekan sekantor gimana Bu? Sama Mbak Fitri misalnya..
- Bu Sumiyati : Kalo mbak fitri kan baru 3 tahun ya. Kalo itu usianya kan masih se anak saya yg paling kecil ya. Ya saya harus sabar ya, kalo saya kan kalo kerja pengen cepet ya. Ada tugas ya disosisikan cepet, kalo ada yang harus diturunkan ya saya yang jalan mbak. Ya namanya anak muda ya bak ada laptio , ada kalo minggu ini saya ini gak bisa ya kan saya di luat ya. Kadang kan ada laptop. Naik turun, kadang sehari tiga kali ya. Karena itu kan harus segera di proses. Saya naik turun ga papa karna pikirannya kan saya sambil olahraga. Tapi kan tetep sama gajinya ya, saya bukan pimpinan dan sama ya. Dan saya gak bisa mbak, dek diturunkan gitu gak bisa. Padahal yo haruse gentenan sampe temen saya bilangya .
- Peneliti : Lho pembagian tugasnya itu giama Bu? Apakah biasanya bu rektor memberikan tugasnya itu?
- Bu Sumiyati : Ya tergantung yg menerima teleponnya ya. Gak bisa kan ya, tp kalo anak muda itu kan lebih canggih ke anu ya. Ya saya ya ngemail dan ya biasa. Kalo untuk wr itu ya nanti ngerjain. Nanti edit kalo saya bisa ngedit ya saya edit, tp kalo sana beda mbak, kalo ibu ya itu ibu.
- Peneliti : Ada evaluasi kerja gak Bu?
- Bu Sumiyati : Di sini itu tiap semester ada rencana kerja dan laporan kerja. Kalo laporan kan hanya laporan, ya mbak. Kita membuat rencana ke biro mbak. Baru dua semester ini. Tp kayaknya kurang ini mbak, kita laporan aja. Kalo selama ini kan gak ada evaluasi, monitoring. Belum ya belum krn baru dua tahun sibuk jg kan ya.
- Peneliti : Kesannya ibu gimana sih bu selama ini bekerja?
- Bu Sumiyati : Kalo saya sih biasa aja ya mbak, gak ada jabatan mbakk, fungsional itu. Yg penting saya merasa saya bisa mengerjakan uda seneng itu mbak. Kadang kan cari file ini bisa ketemu itu seneng, krn arsip kan gak mesti. Kayak ini mbak ttg akreditasi nih mbak, dr dikti, ini gak ketemu mbak, katanya turun di sekretaris per juni, nah ini di jakarta mau diambil. Lah ini fak atau univ juga belom. Kalo di sekretaris ini misal disuruh cari ini kan seneng. Ya hebatnya ya gak ada, ya saya di sini staf biasa mbak ya gak ada.

- Peneliti : Kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja Bu Alin yang khas yg ibu rasakan apa?
- Bu Sumiyati : Kalo Ibu ini selalu kasih konsep dulu sebelum bikin surat, jadi lebih cepat saya kerjanya,
- Peneliti : Oia, pernah gak Bu... Menyampaikan pendapat ke bu rektor langsung?
- Bu Sumiyati : Ya kadang tergantung mbak, kalo gini2 ya saya berani. Kalo misalnya undangan wisuda itu kan saya buat konsep ya saya suka ngajuin desain ya, ini kog cantik ini ya.jadi ya memberikan pilihan. Ya paling itu mbak, lainnya apa ya? Apa ya? Jarang mbak.
- Peneliti : Dalam seminggu nih Bu, biasanya ibu setiap hari ke sini?
- Bu Sumiyati : Ibu itu kalo ga ada acara ke luar mesti rawuh mbak. Pasti dateng, kecuali ada acara di luar ya, kalo nguji jam 10 di sana ya gak kesini ibuk mesti ngendika. Ya kadang ya saya tanya ibu posisi dimana? Kalo datang duluan pernah mbak ibu datang duluan itu. Ya saya berusaha 45 menit sebelum ya. Kadang ibu uda datang gasik gitu, tp ya kalo bisa saya datang gasik mbak.
- Peneliti : Kalo tentang perijinan gitu Bu, ibu pernah ijin todak masuk kerja kah?
- Bu Sumiyati : wah kalo itu termasuk sering mbak . Ya sering mbak, saya sering ijin mbak, mantu. Ada mantu. Sampe gak punya cuti.
- Peneliti : Lho waktu ibu mantu itu, bu rektor dateng?
- Bu Sumiyati : Iya rawuh. Waktu saya mantu itu saya sampaikan ke bu rektor, ya saya mengundang beliau mbak. Padahal itu belum lama temen saya di SDM aja bu rektor gak rawuh.
- Selain ketika ibuk mbak ni... Kalo saya kan kalo ada makan-makan gitu mbak, sya ada acara mkan dgn bri dan bpd, saya suka mesen2kan gitu acara bri gitu. Memang mbaknya bpd itu nanti bu sumi ikut sekalian tp saya enggak, saya gak suka karna itu kan kapasitas pimpiinan ya. Kecuali kalo memang acara dr sini semuanya ya. Saya kan gak terlibat dalam pekerjaan ya.
- Peneliti : oia, kalo boleh tau nih Bu.. Selain staf keterlibatan ibu di kampus dalam hal apa ja?
- Bu Sumiyati : Ya kepanitiaan mbak, bedah buku, seminar gitu mbak, dan kebetulan kalo sekretariat nanti ya di kesekretariatan.
- Peneliti : oia Bu, kesibukan ibu di luar kantor apa tho Bu?
- Bu Sumiyati : Kalo aku ini sama buka salon mbak, kalo dulu saya bisa mbak pulang jam 2 itu. Skr pulangnya jam 5 ya. Ya kalo dulu kan 5 hari kerja ya, pulang momong cucu.

## 5. TRANSKRIP WAWANCARA V

Narasumber : Dr. Gregorius Sri Nurhartanto, S.H.,LL.M (Rektor UAJY)

Waktu/ tempat wawancara : 7 Oktober 2015 (Ruang Rektorat)

Durasi : 48 menit

Peneliti : Bapak bisa membagikan sejarah di UAJY?

Pak Nur : Jadi saya masuk ke UAJY itu mulai tahun Sknya 1 Januari 1989, diterima Desember 1988. Waktu itu kampusnya masih di Mrican, ada Ekonomi dan Teknik. Kemudian tahu 90 diangkat sebagai dosen tetap. Kemudian tahun 91 diminta sebagai Sekretaris Jurusan. Terus tahun 94 saya dipercaya menjadi Wadep II dulu namanya Pembantu Dekan II. 97 saya sekolah ke Australia, 98 saya pulang. 99 dipercaya menjadi Ketua Bagian. 99 bahkan saya terus beberapa periode hanya menjadi dosen biasa. Pada tahun berapa ya dipercaya lagi menjadi kepala bagian gitu. Tahun 2007 saya sekolah S3, dan di sini ada aturan kalo S3 tidak boleh mengajar terutama S3 ya. Berapa tahun berikutnya baru boleh mengajar hanya satu mata kuliah. Lulus S3 dipercaya menjadi ketua senat akademik fakultas. Dipercaya komunitas menjadi dekan, baru satu tahun dipercaya menjadi rektor ini. Itu sejarah saya. Bidang pokok yang saya tekuni adalah hukum internasional, tetapi dari awal saya mengajar dipercaya oleh Pak Daliyo almarhum sebagai dekan ya pada waktu itu untuk mengampu mata kuliah Pengantar Ilmu Hukum. Kemudian terus selain ilmu pokok ini, hukum internasional, perjanjian internasional. Kemudian seiring demokratisasi dan reformasi ini saya mengembangkan mata kuliah HAM. Ya itu menjadi bidang pokok saya.

Peneliti : memangnya cita-cita Bapak sesungguhnya apa pak?

Pak Nur : Sejujurnya cita-cita saya ingin menjadi tentara, karena saya sejak kecil hidup di asrama tentara, Bapak saya tentara, kakak saya tentara. Karena tentara menjadi patron saya ya. Saya sudah ikut seleksi-seleksi sampai sudah dikirim ke Magelang dulu namanya AKABRI itu tapi kemudian entah kenapa saya dipulangkan. Ya sudah kenapa, lalu saya banting haluan ke Fakultas Hukum. Saya juga gak bercita-cita menjadi dosen ya. Saya itu hanya mengikuti itu ramalan di majalan rasi perbintangan kalo virgo itu katanya cocoknya kalo ga jadi hakim, pengacara, diplomat, ya yang terakhir jadi dosen. NAH E.. entah mengapa pada waktu itu saya kan S1 nya di UNDIP ya, tinggal wisuda, DepLu itu buka lowongan. Tapi saya gak tahu juga siapa yang salah ya, itu mendadak diumumkannya. Padahal kan masih sangat ketat-ketatnya administrasi dsb. Harus dapat surat pernyataan Kodam setempat dan bukan G30 SPKI kan susah ya, akhirnya saya bekerja di Perusahaan Garmen di Jakarta dan menduduki posisi yang cukup penting. Saya gak nyaman ya, bisa disambi saya pulang wisuda. Nah saya ditawarkan jadi dosen UNDIP, tapi saya gak mau karena kakak saya kan dosen di UNDIP dosen hukum juga ya. Saya gak mau, masa kakak adik satu fakultas. Saya gak mau toh. Di jakarta pas misa di gereja paroki rawamangun ada pengumuman atma jaya membutuhkan dosen jurusan hukum internasional. Iseng-iseng saya daftarlah, kemudian dipanggil untuk tes dan diterima. Setelah tahu saya jadi dosen, pembimbing saya skripsi marah-marah. Suruh jadi dosen di UNDIP kog gak mau, malah Atma Jaya. Atma Jaya itu sih apa? Ya gak gitulah ya, saya malah makin tertantang. Yang di UNDIP semua malah sangat respek kepada saya, karena betul-betul meniti karier. Sekarang ya hormat, karena atma jaya kan diakui sebagai universitas yang baik ya.

Peneliti : Hal yang mendasari bagi Bapak hingga berkenan menjadi Rektor di UAJY?

Pak Nur : Yang mendasari saya adalah saya sejak kecil selalu ditanamkan oleh orang tua saya adalah, pertama harus jujur, dan kedua adalah membela yang lemah. Kalo kamu benar jalankan, tapi kalo salah jangan sungkan-sungkan kamu untuk minta maaf. Prinsip itu sangat membekas. Maka kalo boleh jujur, sejak dulu sampe saya diingatkan dosen-dosen senior

saya di atma jaya ini. Apa yang dikatakan Pak Nur itu benar, benar tapi cara menyampaikannya kurang pas. Bahasa Jawanya bener tapi ora pener, tetapi justru itu yang saya yakini dalam diri saya bahwa saya berani menyuarkan kebenaran. Termasuk ketika saya dipercaya menjadi ketua senat akademik fakultas, dekan, hingga rektor ini. Prinsip itu selalu saya gunakan. Bahkan ada fenomena saya dianggap tegas di satu sisi terhadap si X, dan kepada dosen-dosen yang saya bimbing tidak. Ya itu saya buktikan, ketika dosen yang saya bimbing saya salah ya saya marahin betul sampai orang-orang itu kaget. Ya itu yang saya lakukan. Mendasari dan selalu saya tanamkan kepada siapapun, hingga banyak orang mengatakan rektorraftabaelt sekarang sangat cair dan terbuka.

Peneliti

: Apa arti dari kepemimpinan menurut Bapak sebagai pemimpin?

Pak Nur

: Sebagai seorang pemimpin atau leader tentu akan menjadi panutan disorot panutan yang membawa roda organisasi ini menuju ke arah sesuatu yg dikehendaki. Supaya saya bisa menjadi panutan maka saya harus bisa memberi contoh, ini yang saya gunakan.

Di sini kita memiliki rencana induk pembangunan, di sini ada statuta, di sini ada renata, ya itu yang menjadi guideness saya dalam membawa roda organisasi ini. Nah itu pemimpin ya, saya harus menjadi panutan, ya saya harus bisa memberi contoh. Saya punya kelemahan, Mbak. Jujur ya, saya sengat susah menghafal nama-nama orang. Tetapi saya selalu ingat wajahnya. Maka untuk mengatasinya saya mencoba untuk menyapa mereka terlebih dahulu dengan cara tersenyum. Kalo dikatakan menggunakan model pak jokowi kayaknya terlalu tinggi ya, mbak. Saya kadang-kadang tiba-tiba datang ke KAA misalnya, eh gimana-gimana kabarnya. Mereka bingung. Saya hanya ingin memberi contoh bahwa kita harus ramah kepada siapapun, terbuka kepada siapapun. Maka saya berpesan kepada sekretaris-sekretaris saya, apabila ada yang ingin ketemu saya dan sejauh sudah diagendakan, maka harus diutamakan. Dan kalau ada yang mau ketemu saya, tetapi belum diagendakan, tetapi penting ya kira2 mendesak, dilihat saya sibuk atau enggak, kalo tidak ya diterima. Maka saya sebagai pemimpin harus bisa membimbing, mengayomi, melindungi, ngayemi memberi ketenangan kepada semua pihak. maka saya harus cair-cair kepada siapapun, baik itu kepada mahasiswa, tenaga kependidikan, ataupun tenaga pendidik dr level paling tinggi sampai bawah. harus bisa melebur. Saya sebagai pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan itu tadi, di satu sisi saya tegas, tetapi saya harus bisa memahami situasi di lapangan. Contoh konkret Ketika Dies Natalis kemaren, pada waktu alumni di kampus ini. Mereka kan pesta kembang api dan dibarengi petasan, geger orang kampung. Ada ustad marah-marah katanya Jumatan langsung bubar, lalu orang-orang yang punya bayi langsung pada datang berguduk gitu. Di sini saya menerapkannya, saya menemui mereka. Saya menanyakan baik-baik, bagaimana ini ada permasalahan apa? Komplain apa? Maka saya sebagai pemimpin paling tinggi minta maaf. Ya dimaafkan, Pak, kata mereka. Karena saya juga tidak tahu kalau ada petasan. Di soundingnya sampai ke saya hanya ada kembang api. Jadi kalau bapak bilang anak-anak bayi pada nangis, lalu warga kaget. Ya jelas, Pak. Saya sendiri juga merasa sangat kaget. Nah, tapi untuk semua perijinan ini sudah dipenuhi, Pak. Kepada kepala desa, dll sudah Pak, bisa dicek di kepolisian, di pedukuhan. Ya sudah begitu, saya berbicara baik-baik. Saya temui baik-baik. Walaupun katanya masih pada ngumpul itu di depan. Sudah saya temui, walaupun ada yang bilang

itu tidak ditemui lagi pak? Ya untuk apa, sudah saya temui kog. Di satu sisi, kepemimpinan ini juga kita harus bisa empan nggon mpan papan, menempatkan diri. Ngadepi dosen-dosen senior yang sepuh-sepuh bagaimana saya harus menghormati mereka. Lalu dengan orang-orang yayasan, bagaimana saya harus bisa menempatkan diri. Yang penting adalah bagaimana saya sebagai pemimpin punya gaya kepemimpinan, itu yang harus saya terapkan.

Peneliti : Apakah ada strategi yang memang direncanakan untuk ke depannya?

Pak Nur : Tentu saya punya planning untuk merencanakan dan punya strategi untuk mencapainya. Mohon maaf saya kurang suka mengomentari gaya kepemimpinan yang sebelumnya. Gaya komunikasi pemimpin yang sebelumnya dikenal kurang bagus, dengan siapapun. Eee... contoh dalam pidato-pidato itu ngalor-ngidul, gak karu-karuan, gak fokus. Saya bangun ini, misalnya dalam pidato di wisuda ya harus ada penekanan-penekanan, tidak hanya datar-datar saja. Nah ini yg saya bangun ya untuk sarana bangun. Saya dengan siapapun di lembaga ini, dengan yayasan, pembina, pengurus harian. Saya harus membangun komunikasi yang cair, dan ini sudah mulai berhasil dalam 6 bulan ini. Dengan komunikasi yang cair maka bisa itu segala keinginan dan kehendak bisa ditangkap oleh pihak lain. Nah saya itu saya tidak bisa lepas juga dari renstra. Tapi kan saya butuh rencana dong. Pendahulu saya selalu mengatakan bahwa WR harus doktor secara formal. Tp dari sisi kapasitas pribadi yang bersangkutan, apakah doktor selalu bisa mengelola organisasi? Yg s2 pun bisa, saya gak cocok dengan prinsip itu. Yang s2 pun bisa, yang penting bisa mendukung kebijakan saya dan bisa menterjemahkan keinginan saya. Maka, oke wakil rektor I nya doktor, warek II nya baru S2, warek III nya baru S2. Tetapi saya justru melihat bahwa ini on the right track ya. karena yayasan pun saekarng enak, karena bicara tentang sumber daya mumpuni, bicara tentang keuangan ini mumpuni, bicara tentang akademik ini juga mumpuni. Kemudian untuk mewujudkan dan menterjemahkan ide-ide saya, kami setiap senin pasti ketemu. Bersama dengan sekretaris juga ya. Supaya sekretaris ini juga paham, dimana sebelumnya sekretaris ini tidak pernah dilibatkan ya. Lha fungsi sekretaris apa? Makanya itu saya selalu mengatakan kepada sekretaris saya kalau informasi yang bersifat rahasia ya harus kamu keep. Kalo yg bersifat umum ya,, ee.. kalo suka ngomong sana-sini ya terserah. Tetapi kebetulan sekretaaris saya ini orangnya mumpuni ya. Kemudian ini saya sinkronkan dengan kepala unit-unit ini setuju minggu ke 2 kami rapat. Minggu ke 4 saya mengumpulkan dekan dan wadek-wadek untuk bicara akademis. Nah kedua metode ini selama ini syukurnya berjalan lancar ya dan membantu dalam mengambil keputusan-keputusan strategis ya. Selain saya tentu dalam situasi tertentu saya tidak sungkan-sungkan untuk menelepon dekan, atau wakil dekan ya, ataupun direktur pasca sarjana, ataupun kaprodi ya untuk membicarakan hal-hal tertentu. Bahkan kalau memang mendesak, kita kumpul. Seperti tadi ya, jam 9 ya. Kami berbicara beberapa hal yang menyangkut S2 ini kita kumppulkan, yg penting saya bisa mengkomunikasikan ide-ide saya dengan bahasa yang sederhana, jadi bisa ditangkap dan direalisasikan. Ini yang saya lakukan.

Peneliti : Berarti Bapak mencoba mendekat ya, khususnya terhadap jabatan struktural yang ada di bawah Bapak ya. Membuka ruang komunikasi yang terbuka ya pak?

Pak Nur : Iya mbak, iya. Bahkan tidak hanya secara struktural saja. Saya di sini selalu menekankan kepada semuanya bahwa saya di sini adalah pelayan.

Saya setiap saat mau saja menerima peluang, kritik, dan sebagainya. Tapi ya tentunya yang penting ketika kritik, saran, ada dasar-dasarnya ya. Ad dalil-dalil yang betul-betul bisa dijadikan landasan, kalau hanya katanya-katanya gak pernah saya terima. Terus terang, untuk apa.

Peneliti : Dari bapak sendiri, goal apa sih yang ingin Bapak capai sebagai rektor di luar struktural?

Pak Nur : Saya sungguh prihatin ya, bahwa ada komunitas-komunitas di bawah atma jaya ini yang belum menyadari dan bangga bahwa sesungguhnya keberadaannya sangat penting bagi organisasi ini.

Peneliti : wah, bisa diberikan contoh konkret keprihatinan Bapak?

Pak Nur : Dosen misalnya, yg dalam tanda kutip dibesarkan oleh UAJY ketika di luar malah tidak mebggunakan nama institusi ini. Misalnya dia sebagai tamu dosen UGM eh yang dipakai malah dosen UGM, kan gak bener ya. Saya justru terkesan dengan slogan yang sudah dirumuskan oleh universitas ini yaitu Serviens in Lumine Veritaties ini. Maka seharusnya semua paham betul dengan nilai-nilai, yang unggul, inklusif, humanis, dan berintegritas. Nah ini harus ditransfer kepada semua, mahasiswa, dosen, dan unit-unit. Maka saya selalu berpesan kepada para warek ini supaya mereka harus selalu hadir dan ada, maka supaya gemanya ni ada. Dan tentu saya juga punya obsesi agar UAJY tidak hanya diperhitungkan di DIY, tapi juga nasional, dunia juga. Tapi kan semua butuh waktu panjang, tetapi saya hanya satu periode saja. Maka sya harus mendorong dan mendorong terus ya mensinergikan untuk terus meningkatkan kualitasnya ya. Caranya bagaimana? Ya pertama harus ada pengembangan SDM, lalu yang kedua kerja sama dengan institusi asing, sudah berapa banyak ini dalam 6 bulan kerjasama yang sudah dibuat oleh kantor kerja sama. Unit-unit semua bergerak ya, dimana setiap minggu ini kami bicarakan dalam RKU ya. Nah di situ kita bisa bertukar pikiran untuk pengembangan akademik ya.

Peneliti : Apa yang Bapak lakukan untuk mendorong supaya tumbuh semangat kerja?

Pak Nur : Jangan pernah berpikir bahwa kita akan dipilih pada periode berikutnya. Maka sya harus mendorong dan mendorong terus ya mensinergikan untuk terus meningkatkan kualitasnya ya. Caranya bagaimana? Ya pertama harus ada pengembangan SDM, lalu yang kedua kerja sama dengan institusi asing, sudah berapa banyak ini dalam 6 bulan kerjasama yang sudah dibuat oleh kantor kerja sama. Unit-unit semua bergerak ya, dimana setiap minggu ini kami bicarakan dalam RKU ya. Nah di situ kita bisa bertukar pikiran untuk pengembangan akademik ya.

Peneliti : oia pak, bisa diceritakan gak gimana proses pengambilan keputusan?

Pak Nur : Nah jadi dalam hal-hal tertentu kalau itu memang betul-betul menjadi domain saya sebagai rektor maka kalo menyangkut hal yang praktis dan krusial saya akan minta pertimbangan unit-unit dulu ya pada unit-unit terkait, kemudian akan saya timbang-timbang, mana yang terkait dan mana yang relevan maka saya akan ambil keputusan. Dalam hal tertentu kalau ini antar unit, antar fakultas, maka ini harus dibawa dulu dalam rapat kerja universitas ya. Saya minta pengesahan. Contoh konkret, Dalam hal tertentu kalau ini antar unit, antar fakultas, maka ini harus dibawa dulu dalam rapat kerja universitas ya. Saya minta pengesahan. Contoh konkret, ini kan peminat UAJY dari tahun ke tahun selalu meningkat. Padahal kita terbatas. Ini kan tidak melulu tentang duit. Maka

ini harus melalui RKU, fakultas akan mengkompilasi ini berapa? Mungkin gak kalo ditambah? Oke? Ya bai kalo misal bisa ditambah. Setelah melakukan benchmark jangan-jangan ini UAJY termasuk biayanya yang paling murah ya, dibandingkan dengan yang lain. Oke 2016 ini dinaikkan SPU nya. Keputusan ini harus dengan kesepakatan bersama ya. Oia, lalu tentang akademik ya kurikulum. Ini harus melalui senat akademik, senat fakultas maka baru saya memutuskan. Kita tidak bisa menyamakan semua keputusan hanya rektor, tapi dalam hal tertentu misal utk promosi dan pemberian sanksi ya rektor berperan besar.

Oke ini diberikan sanksi, ini layak diberikan sanksi. Ini begini-begini2, oh tidak ini aspek pembinaannya begini. Nanti saya yang akan menanggung, tetapi tetap harus ada pertimbangan dari warek dan yang lain.

Peneliti : Nah kalo media komunikasi. Media komunikasi apa sih yang digunakan dan menurut bapak paling efektif?

Pak Nur : Jelas ya kali rektorat ini menggunakan wassap. Yang kedua ya harus tatap muka ya, dan ini saya awalnya ya saya harus memotivasi ya. Awal saya di sini itu saya kumpulkan semua bersama KHSP berikan kritik, masukan, saran-saran apa ya. Ya terbuka. Itu harus saya motivasi ya, ini saatnya Anda bicara. Berikan kritik-kritikmu apa, kita harus melangkah bagaimana. Tetapi kalau dalam hal tertentu sarana mobile phone menjadi yang utama, wassap itu bisa jadi sangat bermanfaat ya. Kami jarang pakai fb ya karena menurut saya itu menjadi domainnya publik ya. Grup tertentu wassap ya, berempat itu kami gunakan ya. Kemudian ada grup RKU minggu ke 2 ya, selain itu juga media telp ya kalo ada apa2 saya mengontak dekan. Ya, ini ada laporan gini2, sbenernya ini ada apa. Kalau memang butuh ketemu ya mari kapan. Supaya informasi ini sungguh utuh dan saya ngambil keputusan itu enak ya.

Maka termasuk beberapa waktu yang lalu, saya hampir kayak diadu dengan dekan hukum oleh alumni. Jadi begini alumni menawarkan program dia bekerja di perusahaan multinasional. Dana CSR nya itu mau diberikan ke kampus. Ketika itu melalui seorang dosen dan saya masih menjadi dekan di kampus dia mengatakan kami akan kembali ke kampus. Anda mau datang sebagai apa? Alumni? Ya besok kita bicarakan. Belum dibicarakan saya pindah ke sini. Suatu hari dia mengontak saya lagi, Pak, saya mau menindaklanjuti. Wah saya sudah bukan Dekan, Dekan yang baru namanya ini, nomornya sekian, telp rumah nya sekian, silakan dihubungi. Ternyata ketika beberapa alumni itu datang, mengajak rapat pengurus fakultas, ee ide yang dulu itu disampaikan. Eee.. fakultas menerima dia sebagai alumni, tetapi ternyata dia datang bersama dengan tim nya dimana dia bekerja. Otomatis fakultas, "Wah, kalau kerja samanya begini sistemnya ya maka didesain sedemikian rupa ya... tidaak.. hanya untuk menguntungkan satu pihak saja, harus ada mutual concept. Maka, fakulta memperinci kegiatan itum termasuk anggarannya. Sana ganti ngomong, "Lho kog kayak gini?" laporannya ke saya. Saya dulu gini-gini-gini. Lalu saya telpon Dekan dan Wadiknya, ini sakjane ono opo? Kog saya dapat laporan gini? Oh pak rektor gak gini, faktanya waktu pertemuan begini. Kalau memang dia maunya begitu, ya fakultas memberikan penawaran juga. saya gak sabar, ya langsung angkat telepon. Ada apa Pak Nur? Ya saya minta kejelasan posisi kamu. Ketika berbicara dengan fakultas ini Anda mewakili alumni atau perusahaan? Wah, mbulet dia. Gak bisa jawab... caranya gak bener menurut saya. Jadi, saya harus cari spot 'tek-tek-tek' biar gak menunda-nunda pekerjaan.. Kalau Anda membawa nama alumni dan mau berbagi dengan adik kelasmu, pasti

kampus welcome. Tetapi kalau anda membawa nama perusahaan dan itu apalagi CSR wajar dong kalau fakultaas menyodorkan rincian, ini lho yang harus dibiayai ini-ini ini. Nah yang bener yang mana? Waaa bingung dia, nah tolong sekarang you telepon dekan. Telepon atau gak saya cek. Caranya yang gak bener menurut saya. Jadi saya pasti harus cari spot tektektek, biar saya gak menunda-nunda pekerjaan ya. Jujur sekretaris saya merasa senang karena saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan di meja saya. Ah sudah, besok sudah harus kerjakan yang baru lagi. Jujur saya tidak suka membawa pekerjaan ke rumah. Seperti itu kurang lebihnya.

Peneliti : Kalo selama enam bulan ini nih, pernah ga sih Pak ada hambatan antara Bapak dan jajaran rektorat?

Pak Nur : Kalau selama enam bulan ini justru saya bersyukur karena teman-teman yang menjadi warek ini solid ya. Konkretnya ya, begitu masuk nih terus kan 50 tahun UAJY. Kepengurusan sebelumnya belum menyiapkan rincian detil dari eee... rencana kegiatan 50 tahun seperti apa. Kami meraba-raba, maka kami merapatkan barisan betul. Kami gak pernah saya merasakan hambatan betul itu tidak, justru kami saling mengisi. Contoh konkret, pada saat sebagai rektor diundang ya oleh pimpinan kopertis pas saya jelas-jelas tidak bisa karena ada kesibukan dll. Maka temen-temen warek saya memback up. Saya yang akan mewakili. Seperti pada waktu FTB membuat kerja sama dengan rumah budaya Martha Tilaar ya. Nah pada waktu itu bu Martha menginginkan saya sebagai Rektor datang untuk penanamann pohon mangrove. Padahal malam itu saya kan malam puncak perayaan Dies, saya langsung telepon Bu Martha ya. Bu Martha saya jelas gak bisa datang karena malem ini begini2... oh gakpapa pak Rektor... tetapi ada yang mewakili? Oh nanti Wakil Rektor datang Bu. Oh iya terimakasih.

Contoh lagi ya, ini tanggal 8 nanti ya kami memulai yang namanya Hari Studi APTIK ya. Padahal pagi sampe sore jam 4 saya sudah saya harus memberikan pelatihan untuk memberi pelatihan hakim-hakim dan jaksa di Jogja Plaza Hotel. Padahal hari studi aptik nya nanti di sanata dharma, ya. Nah, ada undangan lagi pagi pimpinan-pimpinan rektor APTIK datang untuk membuat Renstra APTIK. Saya gak mungkin bisa datang ini. Warek I langsung, ya sudah saya yang datang saja. Ternyata Warek I, wah padahal saya ini tanggal 7 begini... baru ingat. Lalu Warek II, ya sudah. Nanti kalo Warek I sudah tiba maka langsung berangkat, kalau belum ya saya siap. Itu contoh-contoh, bagaimana justru saya tidak menemukan hambatan. Karena kami berempat saling menjaga semangat kebersamaan dan keterbukaan di antara kita sungguh-sungguh. Bahkan sampai driver-driverpun bisa bilang kalau era yang sekarang ini apa-apa jelas. Dulu Rektor suka ngilang kemana gak ada yang tahu. Saya selalu bilang juga sama driver kalau lama, ya ini saya lama ditinggal saja dulu nanti dijemput jam sekian. Daripaada kamu bengong di sini, atau ketika saya ada urusan pribadi ya saya bilang. Saya gak mau dijemput ininini... saya ada urusan pribadi. Dah, tidak ada hambatan. Ini sangat solid dan satu sama lain saling mendukung. Ini saya sebagai rektor ya. Beda waktu saya jadi dekan karena wadek I dan II sama-sama orang baru maka saling meraba-raba. Namun di universitas ini tidak ya, lancar saja. Hambatan justru muncul ketika saya pergantian itu satu bulan pertama. Masanya ada satu bulan saya per 1 April dan warek I, II, III ini kan per 1 Mei. Maka antara 1 April-30 Mei ini saya didampingi oleh warek yang lama. Nah di situ jujur, saya merasa ada kebuntuan yang sama. Mungkin warek lama merasa dan tahu bahwa tidak akan kepilih lagi, maka mereka bisa

seenaknya saja. Dan saya juga sungkan menegur, lah tinggal berapa hari lagi kan. Nah begitu masuk Warek-warek baru waktu itu dikoordinasi gak hanya senin aja ya. Sering sekali. Maka 6 bulan ini saya merasakan yang sungguh luar biasa, mereka 5 bulan, saya 6 bulan ya.

Peneliti : Oia Pak, kalo boleh tau apa saja tho ya menjadi pertimbangan Bapak memilih jajaran rektorat yang sekarang?

Pak Nur : Yang penting adalah ini orang-orang yang saya pilih sebagai Warek ini saya menganut prinsip *track on the right place*. Gak mungkin yang namanya ngurusin sumber daya dan keuangan dikelola bukan orang ekonomi. Ya seribu satulah kalo ada yang sukses manajemen bukan orang ekonomi. Demikian juga dengan Warek I saya butuh ilmuwan akademisi. Maka saya tawarilah Pak Jinay ya. Waktu itu saya dikritik, Pak Jinay itu orang yang gak komunikatif lho Pak Nur. Dia bekerja hanya untuk dirinya sendiri. Oh tidak... justru dia adalah orang yang sangat tekun dengan ilmu yang dia tekuni. Ini saya harapkan bisa disalurkan. Dan ternyata semua terbukti kan tidak semua orang bisa komunikatif kayak saya dalam arti lugas, tegas ya mbak... awalnya, wah diem banget ini. Tapi semakin ke sini ya bisa bersendau-gurau juga. Kemudian Warek III itu banyak yang mengkritik. Wah, baru S2 tetapi saya justru melihat talenta khusus. Sejak mahasiswa dia aktif dalam kemahasiswaan, dan di kampus pun dia banyak menggerakkan mahasiswa. Dan dia juga banyak dilibatkan dalam pelatihan oleh pastur-pastur dan lain sebagainya. Maka itu yang saya pilih, maka tidak harus terpaksa dengan derajat pendidikannya ya mbak. Ndak ndak ndak....

Peneliti : Nah, bisa diceritakan kah pak komunikasi lintas jabatan akademik, misalnya nih dalam menghadapi dosen yang *mbalelo*?

Pak Nur : Dalam institusi pendidikan dimanapun sama. Saya S3 doktor, lektor kepala, 4A. Saya harus berhadapan dengan profesor. Ya harus saya pilih itu. Dalam konteks apa saya berhubungan dengan mereka? Ketika saya sebagai dekan, saya pernah nyuratin seorang profesor. Saya ingatkan, Anda bagian dari komunitas ini. Anda harus tau kewajiban Anda. Marah-marah dia kog, tapi tidak di depan saya hanya ngedumel-dumel di belakang. Masa bodoh. Dalam faktanya dalam setiap kegiatan-kegiatan fakultas dia datang. Setiap acara dia tidak bisa hadir, ijin kepada saya. Maka sebaliknya saya harus memberikan juga kontribusi pada pengembangan beliau. Maka ketika beliau digunakan oleh pihak eksternal dan membutuhkan surat keterangan. Maka, langsung tidak saya tunda-tunda. Nih, yang anda butuhkan. Akhirnya terjalin komunikasi. Kemudian dia hormat. Sekarang pun sama, ada seorang dosen yang juga sama. Semua pakai batik ini, dia gak mau. Dia bilang ini bukan uniform atma, saya gak mau. Ini batik ini disahkan sebagai salah satu identitas oleh pendahulu saya dan saya harus hormati dong. Nah ganti rektor maka semua pegawai harus foto kan ganti kartu ya, gimana bajunya gimana? Oke pakai batik. Semua mau, dan dia gak mau. Saya gak mau, kalau memang mau kartu pegawai ya saya mau pakai jas. Lalu dekannya lapor ke saya, gimana ini Pak? Saya langsung ya sudah tidak usah dibuatkan kartu pegawai! Dia gak terima suruh ketemu saya. Kartu pegawai itu kan juga digunakan untuk rumah sakit ya, kerja samanya sama panti rapih. Saya tegaskan dalam hal ini, jangan sampai ada orang yang merasa jumowo, kog begitu. Kita ini apa sih. Saya pun gak mau diposisikan yang tinggi. Saya di sini hanya empat tahun, jangan berpikir bahwa nanti akan dipilih lagi. Belum tentu. Itu yang selalu saya tekankan kepada Warek ya. Bahwa kita itu di sini, maka bahasa Jawanya aja dume. Jadi ketua

tudang-tuding ya, itu yang gak mau ya. Tidak mau masuk di benak kami. Kami mau minta tolong pun harus melihat. Bahwa sampai sopir kampus pun bingung. Saya hari Sabtu harus menggantikan kuliah, ya. Lalu sopir itu, apakah saya antarkan Pak? Oh ga usah, Sabtu kamu jatahnya libur ya libur. Saya ke kampus sendiri. Tetapi kalo seperti besok tanggal 10 Kopertis mengumpulkan rektor-rector mendadak, maka saya sampaikan. Besok sabtu kamu harus masuk ya, oia siap. Ya itu saya tekankan ke Warek-Warek juga.

Peneliti : Bapak ni luwes ya, santai.. em, menurut Bapak nih lebih efektif lewat obrolan santai atau rapat-rapat gitu Pak?

Pak Nur : Tergantung situasinya, tetapi jalur komunikasi informal lebih banyak saya gunakan dan itu efektif. Kalo ada apa-apa telepon, ada kedekatan batin. Itu yang selalu saya tempuh, seperti minggu kemarin juga ada dosen yang ingin ketemu saya. Menyampaikan keluh-kesah temannya. Lalu minta nomor hape, mau? Mau, saya sungkan Pak. Lho kenapa harus sungkan? Saya kan hanya manusia biasa. Rektorat itu kan tidak sakral. Sudah apa keluhannya? Oh baik, nanti saya sampaikan. Semua jadi tahu, oh begitu.

Peneliti : Sebenarnya kuncinya apa sih Pak sehingga rektorat ini lancar dan kerjanya efektif, bahkan malah sangat sinergis ya...

Pak Nur : Saya selalu mengatakan, biarkan semuanya mengalir. Berusahalah semampu kita. Tetapi sepenuhnya juga jangan lupa untuk percayakan kepada Tuhan tentang apa yang kita rencanakan. Maka, itu yang kami rasakan, sehingga tanpa terasa. Oia kita sudah 6 bulan lho ini. Ya udah kita enjoy aja. Saya selalu menekankan, kalau memang jam kantor sudah mengatakan pulang ya pulang. Saya masih mau di sini ya tinggal saja. Jangan pernah merasa gak enak. Ini membuat ritme kami nyaman-nyaman saja ya. Saya ini kan tipe orang yang suka gojek ya, ini cara yang membuat kami bisa cair ya. Kalau ada tamu itu kan sekretaris ikut ya, ya kita gojek sampai bisa tertawa itu. Lalu mereka menanyakan, wah kita dulu gak pernah eh merasakan situasi seperti ini. Ya ini contoh nya. Ya serius-seriu, tapi ada saatnya butuh selingan. Nah ini yang belum terlaksana ya suatu saat kita perlu gathering ya bersama keluarga kita. Biar kalo saya, pak warek itu sampai malem jadinya tahu ya. Segala sesuatu dikomunikasikan kan. Kapan pak? Hahaha ya tentu lihat anggaran dsb ya.

Peneliti : nah kalo tentang keluarga gimana Pak? Khususnya keluarga karyawan ya... ya yang di ruangan ini deh Pak. Kalo lembur-lembur gitu kan pasti warek sama sekretaris pulang telat...

Pak Nur : Keluarga mereka pasti saya sapa. Perkembangannya bagaimana, anakmu bagaimana, ini kan satu ya mbak Thanti belum menikah. Ayo kapan? Calonmu bagaimana? Saya siap jadi saksinya. Kalau memang bapakmu kesulitan menjawab ya saya siap jadi walinya. nah ya gojeki-gojeki kayak gini ya membuat mereka terkesan. Termasuk dengan mas Wardi kuriernya itu saya buat cair sedemikian rupa. Gak ada kesan takut ya, ya walaupun penting tapi saya juga gak mau jaadi sosok yang ditakuti. Dalam hal tertentu tetap hormat. Saya selalu berusaha membangun secara proporsional. Apa gunanya kan kalau ditakuti tetapi mereka di belakang saya bisa hem ya kan. Sekretariat ini sudah all out membantu kami, mereka bisa cepat ya. Kalau sudah jam 3 itu saya buka pintu ya, jeglek. Kog belum pulang? Belom pak, masih ada yang dikerjakan. Bener? Kalo uda mau pulang ya pulang aja. Awalnya gak ada yang berani, sekarang ya

gapapa. Karena dulu gak ada yang berani ya. Kalau warek II belum pulang gak ada yang berani, karena nanti mereka kena marah semua. Di era kami ya udah, cair saja. Kami masih mau ngobrol. Minimal kalo saya capek, pak andre capek, yang lain capek ya kita keluar di situ ngobrol. Ya seperti itu yang membuat semua lancar.

Peneliti : itu tadi ttg komunikasi dengan anggota ya, Pak. Nah bisa diceritakan ga Pak, terkait hubungan bapak sama yayasan apalagi bapak sebagai rektor y?

Pak Nur : Saya bisa terpilih kan memang melalui seleksi-seleksi ya. Yayasan juga manusia kan ya. Mereka juga sadar ya harus ada relasi yang harmonis antara rektor dengan yayasan ya, dengan universitas. Ini komunikasi ini saya bangun. Meskipun ketika saya terpilih kan hasil yang paling menentukan kan hasil dari assesment centre di bandung ya. Itu sangat menentukan ya. Jadi gimana ya? Calonnya kan 3 ya. Eee... dua calon nya guru besar, saya belum. Di senat akademik saya nomor 2 dan nomor 1 pak Yoyong. Walaupun seleksei di senat itu bukan yang segala-gelanya tetapi ya itu. Saya di situlah mulai membangun komunikasi dengan mereka. Saya sudah sering ketemu ketika saya jadi dekan ya, kan ketemu ya. Dulu saling sapa-sapa ya. Bahkan dulu ketika saya jadi dekan ada yang ini gimana sih? Tapi begitu saya menjadi rektor itu teman-teman mendorong. Ayo pak Nur maju!. Saya tidak ingin mencari jabatan, tapi ayo berbuat yang terbaik bagi lembaga. Lalu dosen itu ya di belakang saya bilang lagi. Itu gimana sih? Satu tahun baru jadi dekan sudah mau maju rektor. Mestinya kan jatah saya. Wah ya gimana kita gak didukung komunitas kog. Kan lucu ya, saya hanya ketawa aja. Biarinlah. Sampai hari ini komunikasi dengan yayasan, baik dengan pengurus, pembina, pengawas ini saya buat intens ya. Supaya ada keterbukaan ya. Ini berhasil ya. Ada saling kepercayaan. Di era pendahulu kami, mohon maaf ya. Ada rasa saling curiga dan lain sebgainya. Bahkan ini kemarin kami pergi bersama ya satu mobil termasuk sesepuh dan pendiri ke Semarang. Kami pergi bareng ya. Itu memang sengaja tujuannya kami mau nengok Bapak Uskup ya. Bahkan pendiri ini bilang wah saya suka ini pak pergi dengan Bapak, kapan ya kita dengan warek-warek ya pergi bersama. Kita harus terus begini ya,, hla monggo saya siap.

Bahkan pernah ketika itu saya sedang di kampus mrican ini bapak Liem ini ke sini karena kebetulan mau ketemu ke sini karena bukunya mau diterbitkan dalam bahasa inggris. Lalu telepon saya. Ada apa Pak Liem? Pak, saya sekarang sedang menduduki ruangan Pak Rektor. Saya mau pinjam ruang. Saya menjawab, ya monggo... mau diambil alih juga gak apa-apa lho. Pak Liem tertawalah. Dan setelah selesaipun dia telp saya lagi. Nah supaya tidak ada sekat dan jarak ya, itu yang selama ini selalu kami bangun. Kalo rapat itu ya suatu saat warek saya ajak, tapi kalau hanya rektor ya saya saja. Kalau ada masalah ya saya telp pengurus harian lalu ketemu ya di kantor yayasan. Ya uda, ini persoalan sudah ditampung nanti rapat pleno. Seperti ini tidak hanya yang sepuh-sepuh saja ya, tapi juga dengan semuanya. Banyak orang yang bingung ya, saya ini orang yang sangat familier ya. Kalau ketemu isteri orang yayasan ya saya cipika-cipiki. Ada isteri saya ya tetap. Makanya waktu dies itu banyak yang kaget melihat saya ya. Ya itu mungkin karena sejak awal kami sudah menjalin relasi ya, jadi ya cair.

Peneliti : Oia Pak, kalo diamati ini kan jajaran rektorat laki-laki semua.. kog bisa pak? Hehehe

Pak Nur : Saya sebetulnya juga memperhatikan aspek gender ya, tetapi memang pada saat itu saya tidak menemukan sosok ibu yang pas. Maka ibu-ibu saya taruh di jabatan-jabatan pimpinan unit yang sama kedudukannya dalam RKU ya. Eee kepala humas itu, perpustakaan, kantor administrasi akademik, keuangan ya. Orang-orang ini pas ya. Saya tidak melihat bahwa laki-laki harus diutamakan ya. Ya kalo dekan ini satu-satunya dekan perempuan ya bu Ninik. Ya ke depan perlu dipikirkan juga bahwa tidak semua harus laki-laki. Apalagi saya kan pengajar Ham, maka tidak pas ya. Hahaha. Yang penting adalah orang ini sejalan dan mampu ya. Ah, ke depan ini beberapa kepala unit juga akan ganti ya, saya melihat beberapa ibu ya. Tapi kan belum tentu ya yang saya bidik itu juga mau. Saya tidak sungkan-sungkan harus menemui mereka jika saya memang membutuhkan untuk sama-sama mengembangkan universitas..

Peneliti : oia, selain sebagai rektor. Bapak jelas adalah bapak buat keluarga. Nah gimana nih Pak? Relasi bapak mungkin bisa diceritakan...

Pak Nur : Kebetulan isteri saya kan memilih sebagai ibu rumah tangga saja. Dia kan sekarang harus memikul peran-peran yang kami bicarakan. Saya punya anak tiga ya, yang pertama kan kebetulan tidak di rumah ya karena dia frater di biara Nasaret, lalu yang kedua semester III hukum ya, dan yang kecil itu masih SMP. Nah tentunya ketergantungan yang tinggi itu kan ada pada yang SMP ya. Saya memotivasi istri saya, supaya bersama dengan anak yg nomor 2 untuk mendampingi yang paling kecil. Saya juga menekankan kepada anak saya, 'kamu harus bisa memberikan contoh yang baik untuk adikmu.' Yang kecil, 'kamu harus bisa menghormati kakakmu.' Isteri saya saya kasih tau bahwa kamu harus berani mengingatkan anak-anakmu sejak dini jika memang dia salah. Kalau memang tidak meman, nanti bilang sama saya. Saya harus ciptakan kepercayaan yang tinggi dari mereka terhadap saya ya. Termasuk yang semester 3 ini kan aktif sana-sini. Kalau sudah begitu masih saya diamkan, ibunya ribut juga saya diamkan. Waktu sudah sakit, baru saya bilang. Baru saya kasih tau. Waktu harian memang saya menyampaikan bahwa waktu bapak berkurang, tetapi saya selalu menekankan sebisa mungkin kalau malam kita duduk bersama termasuk berdoa bersama. Kami bukan keluarga yang taat ya. Semua harus menyampaikan, awalnya gak mau. Tetapi ya hehehe. Kalau tidak menyampaikan bagaimana Tuhan bisa tau?

Kalau sabtu pas tidak ada kegiatan itu, karena kebetulan anak saya kan sekolahnya hanya 5 hari. Maka kalau tidak ada acara kantor ya kita gunakan untuk bersama-sama. Gak mahal lah, kita makan bakso aja ayok. Kita makan soto aja, ayok. Ini ritme yang kita jaga, lalu kalo hari minggu sebisa mungkin kami ke gereja bersama.

## 6. TRANSKRIP WAWANCARA VI

Narasumber : Dr. Eng. The Jin Ai, M.T., S.T. (Wakil Rektor I UAJY)

Waktu/ tempat wawancara: 7 Oktober 2015 (Ruang Rektorat)

Durasi : 31 menit

Peneliti : Pak, boleh diceritakan ga pengalaman Bapak di UAJY?

Pak Jin Ai : Saya di atma jaya dosen biasa, struktural pertama itu saya kepala laboratorium ya, sampai saya berangkat S2. Lalu saya berangkat S2, pulang satu tahun, lalu berangkat S3. Baru pulang tahun 2009. Begitu pulang waktu itu saya disuruh mengisi fungsi 3 setahun pertengahan 2009 sampai 2011 karena ada pergantian kaprodi. Saya langsung jadi kaprodi TI 4 tahun 2010-

2014. Lalu 2014 pergantian pengurus dan saya menjadi fungsi I wakil dekan I itu 2014-2015 ya. Lalu saya diminta membantu Pak Rektor di Fungsi I.

- Peneliti : Lho, bapak sudah kenal Pak Rektor sebelum menjabat sebagai rektor?
- Pak Jin Ai : Belum, ya tahu tetapi tidak mengenal betul. Saya juga lama di luar negeri ya. Soalnya dosen baru sekolah pulang lalu sekolah lagi dan kayak nya pas saya pulang itu pak rektor juga baru sekolah. Tahunya terakhir pak rektor sebagai dekan fak hukum. Belum begitu mengenal sebelumnya.
- Peneliti : pak, menurut bapak apakah perbedaan pak rektor sekarang dengan kepemimpinan sebelumnya?
- Pak Jin Ai : Ya gaya personality nya memang berbeda ya dengan apa eee.. artinya begini relasi dengan rektor juga walaupun saya di Wadek kan kebetulannya kontakannya dengan rektor itu minim, jadi saya gak bisa menilai dengan obyektif karena intentsitas ketemu nya minim ya. Kalo saya menjadi dekan lha pasti saya sering ketemu. Kalo saya di fungsi satu ya paling sering ketemu Warek I. Ya saat karena sekarang saya dengan Pak Rektor sekarang kan sangat dekan karena di bawah beliau langsung. Pak rektor sekarang itu tegas. Tegas dalam arti memutuskan sesuatu dengan cepat, menghadapi sebuah masalah begitu.. respond yang diambil cepat, dibicarakan bersama. Kalau ada point dimana harus mengambil keputusan ya Pak Rektor berani mengambil keputusan. Kalo sistem-sistem ini ya kalo selama ini ya prosedur yang ada ya kita lakukan seperti apa adanya dulu. Mekanisme pengambilan keputusan, administrasi kan semua udah ada standarnya, ya kita mengikuti.
- Peneliti : kalo gitu pak rektor tegas dong pak? Bisa diceritakan contohnya ga pak?
- Pak Jin Ai : Kalo tegas, ya contoh ya dapat laporan ada di Indonesia Timur ada wartawan yang melaporkan bahwa ini kog ada orang mengaku alumni UAJY dan mempunyai ijazah UAJY. Ya kita cek, tolong kirimkan fotokopinya. Begitu lihat saja kita langsung tahu bahwa ini palsu. Jadi ijazah UAJY dipalsukan untuk memperoleh proyek. Maka responnya ya cepet. Kita langsung menempuh jalur hukum, PBKA dipanggil, kalo memang perlu menuntut orang itu ya lakukan. Tidak perlu berbelit, karena dalam posisi yang benar ya sudah lakukan. Eee... dalam beberapa kasus yang lain itu juga pengambilan keputusannya itu langkah nya tepat. Kemarin dalam perayaan dies 50 tahun posisi kita berat karena perayaan besar kita baru pergantian kepengurusan maka banyak hal ya itu banyak hal. Maka keliatan beliau ini bisa mengatur dan memutuskan sehingga bisa kita lihat bersama ya, dalam 6 bulan kita bisa menyelesaikan semua itu. tegas ya... beliau ini bisa mengatur dan memutuskan. Komunikasi dua arah, artinya beliau selalu meminta masukan artinya saya bilang tegas itu setelah melihat permasalahan ya masukannya apa. Ya kalo kita koordinasi rektorat ada masalah masukan kan masing-masing bidang punya rule nya. Selalu kita bicarakan tetapi tidak berbelit untuk memutuskan. Di rku pun juga demikian, mekanisme pengambilan keputusan di universitas pesertanya rektorat, dekan, kepala kantor. Dalam rapat juga selalu masukan-masukan ini didengarkan sebelum diputuskan.
- Peneliti : nah, kalo yang bapak rasakan nih selama enam bulan ini ada ga sih hambatan-hambatan yang dihadapi?
- Pak Jin Ai : Eee.... pertama soal penyesuaian, e masa transisi ini itu karena tidak seragam artinya dekan kepilih dulu kemudian baru rektorat. Otomatis kan di tengah-tengah itu kan ada ganti pasang orang baru, saya di sini kan fakultas juga geser. Ya seharusnya pergeseran itu hal biasa dalam organisasi tetapi kadang juga gak mulus mencari orang yang tepat di tengah jalan. Hambatan

yang lain itu kondisi eksternal, dalam arti di struktur kementerian pendidikan ada pergantian ya. Kita juga gak bisa menyalahkan ya. Karena beberapa transisi ada beberapa produk UU dulu sudah disahkan lalu dipending. Aturannya sangat dinamis dan harus direspon dengan cepat. Kita transisi, pihak eksternal juga transisi jadi membuat kita itu ya eee... dalam 6 bulan ini kegiatannya sangat berubah. Dulu mau membuka prodi baru ternyata mundur. Planning kita mundur ya, ditunggu-tunggu. Kita sudah menyiapkan promosi, brosur semua sudah selesai, eh keputusan keluar. Ya iklim transisi ini yang membuat kita. Perencanaannya tidak mulus karena kita transisi, eksternal juga transisi.

Peneliti : Nah, gimana nih pak strategi menghadapinya?

Pak Jin Ai : Kita sering-sering koordinasi, gak tahu perubahan terjadi maka kitaantisipasi. Kita responsif dan sering koordinasi, kalo ada aktif gitu ya sering kita komunikasikan.

Peneliti : kalo tentang media komunikasi ini yang paling sering dipakai apa pak? Rapat kah atau ada yang lain?

Pak Jin Ai : Rapat rutin kita ya, lalu rapat kerja universitas kan sebulan 2 kali. Di samping itu kana masing-masing fungsi ada mailing listnya. Kalo sangat urgent ya kita koordinasi langsung. Kalo diskusi ya person to person ngobrol. Di sini kalao kita sama-sama longgar ya saling koordinasi informal.

Peneliti : Nah kalau tentang penyampaian ide atau gagasan dalam tahap perencanaan gitu pak gimana prosesnya?

Pak Jin Ai : Jadi ee model pembicaraanya begini, ide itu kalo misalnya ada inisiatif baru ya kita punyalah matriks jangka panjangnya ada. Kalo ada ide baru pembicaraan yang intensi itu ada di rapat fungsi ya, rektor, dekan, wadek, dan kepala-kepala bagian. Dalam rapat fungsi itu detil disampaikan, dibahas, ide itu di sana. Garis besarnya kita koordinasikan ketika koordinasi rektorat tetapi akhirnya di RKU. Kadang-kadang eee... suatu hal yang sudah di rasa matang di fungsi I masih ada masukan lagi di RKU. Rapat fungsi, rapat fakultas ya, agenda-agenda di rapat fungsi juga dibicarakan di rapat kerja fakultas.

Peneliti : kalau yang bapak rasakan ni sebenarnya nilai-nilai yang ditanamkan oleh rektor apa sih?

Pak Jin Ai : Yang apa.. yang saya rasakan adalah nilai semangat bekerja keras dan berbuat yang terbaik, ya kita sesuai porsi masing-masing mengerjakan tugas kita tapi ya semaksimal mungkin berbuat untuk kebaikan bersama.

Peneliti : Nah, kalau misalnya tentang tugas lain selain sebagai warek pak. Kan mestinya juga ada tugas akademik dong.. itu biasanya gimana sikap pak rektor?

Pak Jin Ai : Jadi yang selalu disuport oleh pak rektor adalah kita sebagai pejabat ini kan sementara. Yang selalu ditanamkan beliau ya tanggung jawab sebagai dosen ya sejauh mungkin tetap dilaksanakan. Ya kalo saya pribadi ijin seminar ya gak masalah asalkan beres sebagai administrasi, artinya tetap jalan baik dalam administrasi maupun dosen. Pertimbangannya yang disampaikan kan karena setelah selesai menjabat itu kan kembali menjadi dosen. Yang ditanamkan ya itu

Peneliti : kalau komunikasi di luar struktural/ urusan pekerjaan ada ga pak?

Pak Jin Ai : kalau yg saya rasakan beliau terbuka ya, bicara banyak gak hanya soal rutinitas pekerjaan maksudnya di luar sebagai pengurus universitas diluar

sebagai dosen ya. Gak hanya tentang pekerjaan, di luar pengurus universitas, di luar sebagai dosen.

Peneliti : kalau kedekatan dengan keluarga gitu sudah terbangun belum pak?  
Pak Jin Ai : Belum ya. Belum. Artinya ya ya, sebatas ketika ada kegiatan di sini ya kita bertemunya di sini. Kemarin banyak di olahraga, kesenian, itu beberapa ketemu. Pas putri beliau ke sini misalnya ya ketemu. Tetapi kunjungan ke rumah itu belum, karena kebetulan waktunya juga sangat sibuk. Sabtu minggu pun ada acara universitas. Saya kira hampir tiap hari kita ketemu, pagi kemudian sore. Tapi juga pas, lengkap ya jarang ya. Tapi setiap hari pasti. Kalo ketemu ada yang diomongkan soal pekerjaan ada juga yang lain.

## 7. TRANSKRIP WAWANCARA VII

Narasumber : Heribertus Andre Purwanugraha, S.E., M.B.A. (Wakil Rektor II UAJY)

Waktu/ tempat wawancara : 7 Oktober 2015 (Ruang Rektorat)

Durasi : 38 menit

Peneliti : Pak, bisa diceritakan kah gimana sejarah Bapak hingga jadi Warek sekarang? Perjalanan jenjang karier bapak di sini gimana sih pak?

Pak Andre : Saya itu di uajy sudah bisa dikatakan saya itu di uajy sudah hampir sekirat 22 tahun. Tapi 4 tahun 13 hari sebagai mahasiswa dan hampir 18 tahun sebagai karyawan dalam hal ini tenaga dosen. saya masuk sebagai tenaga dosen itu sejak tanggal 1 desember 1997. Wisuda 8 november dan masuk sebagai dosen waktu itu dosen muda kemudian sekolah 2001-2003 sekolah s2 di thailand, sampai sekarang masih menjadi dosen tetap di akuntansi. Dosen kan ada dua kan ya jenjang karier dan jenjang akademik. Jenjang akademik saya sudah S2 masih lektor harus segera menjadi lektor kepala dan menuju S3. Nah kalo jenjang karier saya menjadi kepala lab komputer itu tahun 2000 dan itu hanya satu tahun kebetulan saya diminta 1 tahun untuk membenahi lagi fungsi lab. Saya cukup hanya satu tahun karena saya sekolah di Thailand dapat beasiswa dari APTIK, satu dari Soegijapranata dan satu dari UAJY saya. 2003 saya balik langsung diminta menjadi koordinator kelas internasional yang notabene waktu itu masih prodi manajemen. Itu satu catatan karena saya prodi akuntansi tetapi diminta membantu prodi manajemen karena rencananya tidak hanya manajemen. Itun saya hanya berlangsung selama 3 tahun, lalu saya diminta rektor pak maryatmo untuk menjadi sekretaris pusat di pengembangan manajemen. Itu gak berjalan lama, berlangsung hanya satu tahun, lalu saya langsung suruh naik ke universitas di KP2MA bersama pak peter dan sekarang pak peter. Itu cukup lama selama 3 tahun. Setelah pak Dib meninggal dan diganti Pak Koes lalu saya diminta untuk membantu Kantor Pemasaran yang waktu itu menjadi embrio dari KHSP. Hanya berlangsung 1 tahun. Setelah itu saya seharusnya sekolah saya diminta untuk membenahi lab, hanya 1 tahun. Saya diminta oleh Bu Dorotea untuk menjadi Wakil Dekan 3. Hanya satu tahun dan sekarang menjadi Wakil Rektor ya.

Peneliti : Nah dari pengalaman Bapak sebagai karyawan di UAJY dan jabatan Bapak itu kan memiliki akses langsung kerja sama dengan rektorat. Apa sih perbedaannya sama kepemimpinan sebelumnya?

Pak Andre : Mungkin kalo sekarang belum bisa terlihat ya karena masih 6 bulan dan kita masih mencoba alternatif yang sekiranya bisa untuk dikomunikasikan lebih baik antara pimpinan dengan komunitas ya. Saya tidak mau menyebukan

atasan dan bawahan karena kita partner, tidak ada atasan dan bawahan. Yang membedakan hanya strukturnya saja, selama kita bekerja ya as a partner. Informasi yang didapat dari mereka sleama bisa digunakan untuk saya dan juga sebaliknya. Jadi directionnya bisa dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas. Yang bener saya rasakan yang bener-bener itu pada masa Prof Dibyo almarhum, kebetulan beliau itu dari UGM dan belum lama di UAJY dan menjadi pimpinan. Gaya beliau memang sangat santai. Beliau ini santai tapi track to the point, yang ketika itu saya di wakil kepada bidang penjaminan mutu. Salah satunya mengurus akreditasi yang kebetulan saat itu UAJY diminta untuk harus melakukan akreditasi universitas. Sebagai pimpinan pada waktu itu ya saya gak mau tau harus. Yang bener-bener saya rasakan adalah instruksi beliau oke sekarang harus. Walaupun beliau santai tapi ya itu, tapi apresiasi beliau ya sangat sesuai sebagai hasil kerja keras. Itu yang saya rasakan itu, instruksinya beliau yang oke harus. Kalo pak Koesmargono itu karena hanya meneruskan ya. kemudian melengkapi apa yang belum terselesaikan di masa Pak Dibyo. Kalo pak Maryatmo yang saya rasakan kurangnya komunikasi. Baik itu komunikasi ke atas maupun ke bawah ya nah itu yang sekarang sedang kita benahi, tentunya bukan berarti apa-apa harus dishare, enggak. Ya ada beberapa yang menjadi kepentingan level komunitas kmenurut saya belum diberdayakan. Menurut saya belum optimal ya.

Peneliti : lho berarti belum lama ya dekatnya

Pak Andre : Saya baru bener-bener dekat ya ketika saya menjadi tim. Sebelumnya ya hanya tahu beliau fakultas hukum. Kalo in touch frekuensi bertemu itu belum.

Pneliti : memangnya seberapa sering ya bapak ini ngobrol sama pak rektor?

Pak Andre : Intensif kita selalu memberikan informasi. Kalau setiap senin kita selalu koordinasi rektorat. Kemudian kalau kita santai makan siang, atau sore mau pulang. Kita ngobrol adangkala ngobrol santai. Tadi saya begini-begini, kalo saya begini-begini. Itu updateningnya. Salah satunya juga WA, kita punya WA khusus Rektor , warek 1-3.

Peneliti : nah kalo boleh tau pak lebih sering pakai surat menyurat atau ngobrol Pak?

Pak andre : Sama-sama sih sebenarnya. Iya tadi pak andre saya sudah kirim informasi surat. Itu toloong ya diinformasikan. Atau kadangkala kita ketemu sendiri, kalau ada yang mau diselesaikan. Ya pak ini mau ngobrol. Kadnagkala ngobrol berdua, bertiga, baru pas ketemu di sana ngobrol. Atau kadangkala di tempat pak Jin ai, atau ke tempat pak sigit. Jadi informalnya juga formalnya juga

Peneliti : tentang pembagian tugas di sini gimana pak?

Pak Andre : Kalo kesepakatan saya harus ngurusi apa kan sudah jelas ya di job deskripsi. Tapi kadang-kadang kita juga backup, misalnya terkait ada bebebrapa yang bisa adikerjakan bareng-bareng. Pengajuan hibah kepada kopertis misalnya, kematrin saya sama pak jinay karena itu kepentingan akademik, keperluan akademik apa, keuangannya saya hitungkan. Kemudian laporan tahunan itu kerja bareng kami. Jadi ada beberapa yang kerja tim, ada beberapa yang sendiri.

Peneliti : Ada ga sih pak hambatan yang dialami?

Pak Andre : Hambatan selama ini belum sih, [paling ya soal membiasakan diri dengan aktivitas sebelum di sini ya dengan kita harus di sini ya. Terkait kita harus membagi waktu, terkait kepentingan universitas, maupun kita harus mengajar di fakultas dan juga membagi keterlibatan kita sebagai prodi dan di fakultas.

Kalo di sini saya sebagai warek 2 tapi kalo kembali ke fakultas kan saya sebagai dosen. Itu yang ditekankan, wah mentang2 sudah jadi warek gak pernah muncul di sana.

Tetapi itu juga harus berbagi dengan yang lain, kayak kemarin saya ke fisip. Wah ditiliki pak warek, karena dengan cara seperti itu kan hanya sekedar menyapa supaya bisa mencari tahu. dengan cara kita datang kemereka dan menyapa dalam tanda petik. Pak andre aku mau ngomong, nah itu kan ada informasi yang bisa kita rangkum. Misalnya kalo saya jalan tanpa naik motor, gimana lancar? Lancar, tapi kemarin ada yang marah-marah gara-gara gak dapat tempat parkir. Lha kepiye? Tapi saya uda bener lho pak. Bapak sudah dapat laporannya? Sudah. Disapa kalo sya mau pulang, pak andre makasih atau pak andre ini lho di sana mbok tolong. Kadang memang perlu membutuhkan informal, kadang beberapa formal. Karena supaya gak ada gap, kalo ada gap jadi terhambat. Cuma kadang-kadang prosesnya kan karena kita ini masih baru kan masih adaptasi dengan kepemimpinan, kepala unit. Karena dengan begitu kan kita santai, lebih mudah. Minggu ke 2 itu pimpinan unit, kalo minggu ke 4 akademik. Kalo dulu kan hanya dekan, nah minggu ke empat sekarang sampai wakil dekan bersama pak Rektor. Kenapa begitu? Karena core utama kita akademik.

Peneliti : Pembaruan apa aja pak yang uda dilakukan?

Pak Andre : Selama ini belum, tetapi kita mencoba ya. Kebetulan momennya kemari pada saat dies. Biasanya kan mahasiswa, kemarin ada buble run ya. Walaupun dalam tanada petik mahasiswa baru wajib tapi juga ada yang lain. Kita salah satunya mencoba partisipasi komunitas, dari tenaga pendidik, kependidikan, outsource, cleaning, semua dilibatkan. Bukan dipaksa tapi yok bareng-bareng. Ya ketika itu belum ada persiapan apa-apa ya. Pak Nur mengumpulkan kita semua. Lalu ya kita saling tukar pikiran hingga akhirnya kita menjadi satu tim, saling bertukar gagasan apa yang harus dilakukan

Peneliti : Goal jangka panjangnya itu apa sih Pak?

Pak Andre : Yang jelas kita harus tetep mengikuti yang ada di rencana induk pengembangan universitas, itu sudah ada hanya belum disahkan itu ada sampai 2037. Nah itu dibagi 5 periode tahunan ya, dan ini sudah sampai tahun yang ke lima periode pertama untuk Journey the Quality, itu kita sedang mencoba melihat, menjalani itu satu-persatu, mengamati situasi, hostori, dan kedepannya bagaimana. Itu kita lakukan sesuai dengan role dan sejalan dengan yayanan. Selain itu kita juga harus melihat perubahan regulasi-regulasi, kita harus antisipasi. Karena mau gak mau harus berubah, harus diikuti. Kalo enggak yang lain sudah lari nanti kita ketinggalan.

Peneliti : Core Bapak sebagai Warek pastinya punya rencana dong Pak buat ke depannya mau gimana terkait programl gitu

Pak Andre : Kami ini ada di posisi masa transisi, program kerja yang kita lakukan adalah bentukan dari kemarin. Bener-bener murni dari kami besok 2016. Yang jelas sesuai bidang saya ada 3 pilar kan, keuangan sedang perombakan besar-besaran. Pendanaan kita sedang mencoba tidak hanya murni dari mahasiswa. Kita sedang berkomunikasi dengan dewan penyantun, kenapa karena ke depannya terkait dengan sarana prasarana. Untuk kenyamanan dalam mahasiswa, salah satunya ruang parkir, aktivitas. Itu sudah mulai bertahap. Selain itu dengan sarana, itu kita sedang melakukan mapping SDM. Karena mau gak mau persaingan semakin ketat.

Peneliti : sebenarnya kalau dirasakan nilai-nilai yang ditekankan oleh pak Rektor apa ya pak?

Pak Andre : Pokoknya apa yang sudah mulai tertanam di masyarakat luar harus dipertahankan. Uajy sekarang posisinya di sini, jangan sampai berubah syukur-syukur bertambah. Kita kan ada di APTIK. Ini harus dipertahankan, itu sesuai dengan visi kita yang unggul. Ya intinya unggul, inklusif, humanis, dan berintegritas.

Peneliti : ceritakan dong pak gimana relasi Bapak selain urusan pekerjaan?

Pak Andre : Gak ada. Karena saya mengenal beliau hanya sebatas dosen ekonomi dan beliau fakultas hukum. Kebetulan saya di Candi Gebang parokinya Minomartani jadi kan tidak selingkungan ya.

Peneliti : kalau soal pembagian tugas gimana tuh pak? Kan ga Cuma tugas sebagai warek ya..pastinya ada tugas lain kayak penelitian dll.

Pak Andre : Ya gimana caranya kita bagi tugas, bagaimana caranya tetap di fakultas masing-masing juga, gimana caranya kita tetep bisa bersosialisasi di lingkungan, komplek, gereja, dll. Beliau juga memberikan kesempatan bagi saya untuk berkarya di luar universitas, karena kebetulan saya terlibat juga di forum asosiasi dosen akuntansi internasional, saya jadi pengurus inti nasional. Kalau ada seminar misalnya, ya beliau... Mari, silakan... Wah kog belum penelitian lagi ya, Pak? Ya ayok kita bareng-bareng.... Wah saya kog belum penelitian lagi ya Pak Andre, lalu Pak Jiay juga. Ya ayok kita kebut bareng-bareng.

## 8. TRANSKRIP WAWANCARA II

Narasumber : Ibu Thanti (Sekretaris Rektorat UAJY)

Waktu/ tempat wawancara : 8 Oktober 2015 (ruang rektorat)

Durasi : 28 menit

Peneliti : Mbak, bisa diceritain dulu ga gimana jenjang karier mba di uajy ini?

Mbak Thanti : em, awalnya itu saya masuk tahun 2010 apply nya sebagai staf humas dari 2010-pertengahan 2013. Ya 2,5 tahun saya di humas. Waktu itu sekretarisnya itu saya diminta Pak Maryatmo sebagai sekretaris menggantikan Bu Nastiti waktu itu. Nah waktu itu saat ini saya jadi sekretaris.

Peneliti : Wah, berarti mbak thanti ngerasain beberapa kepemimpinan sebelumnya ya. Nah bisa diceritain ga mbak gimana bedanya sama yg sekarang? Yg mbak raasain gitu...

Mbak Thanti : Gaya kepemimpinan yang sekarang itu lebih santai jadi gak ada batasan kayak boss gitu, yang dulu juga sih. Tapi sekarang itu lebih luwes, lebih tertata, kalo yang sekarang itu lebih tertata sih. Kalo yang dulu itu lebih gak suka.ee nanti jam segini... Range waktunya saya lebih susah karena yang dulu sudah punya agenda sendiri tinggal nganu saya besok ke sini-ke sini. Kalo yang sekarang itu menyerahkan ke saya. Ee mungkin ada beberapa yang diagendakan sendiri oleh Pak Rektor, tetapi Pak Rektor itu diserahkan ke Mbak Tanti. Jadi ya saya tahu agenda pak rektor dari pagi sampai malam. Dulu kan gak terlalu ya. Kalo range waktu ya, lebih mudah yang ini karena pak rektor ikut saya. Saya yang mengatur waktunya pak rektor. Saya bisa menyortir tamunya, kalo yang dulu gak bisa. Gak lewat saya. Saya sering gak tahu. Kalo pak Nur ini selalu menginformasikan ke saya. Nah, kamu liat sendiri kan. Pak Nur tuh ya suka bercanda, asik orangnya.

Peneliti : Lho mbak uda mengenal secara personal Pak Nur sebelum jadi rektor kah?

- Mbak Thanti : Kenal secara personal belum, waktu saya membantu pak Maryatmo ya saya hanya sebatas tahu sebagai dekan. Kalo RKU saya ketemu Pak Nur, ya gitu aja. Selebihnya gak pernah. Beliau kan di mrican.
- Peneliti : kalo keterlibatan sekretaris nih mbak, menurut mbak sejauh apa sih pak rektor melibatkan mbak?
- Mbak Thanti : Iya selalu. Kalo dulu itu ee.. Sekretaris itu kan lebih ke administrasi ya, kalau dulu saya jarang dilibatkan rapatnya Pak Rektor. Kalau sekarang itu, rapat apapun, kegiatan apapun, bahkan kadang ada tamu penting pun dilibatkan. Kalo ada rapat di luar kota saya juga diajak, saya ikut setiap rapat. Jadi saya tahu bener-bener.
- Peneliti : lho, tugasnya makin banyak dong mbak hehehe
- Mbak Thanti : Kalo dipikir malesnya ya saya pengennya gak ikut rapat. Kalo yang dulu ini saya gak ikut rapatnya. Cuma diminta bikin notulen, jadi saya gak tahu historisnya. Nah kalo yang sekarang kan saya ikut tuh, jadi saya tahu banget historisnya. Oia gini-gini. Terus saya kan mau notulen nih, jadi saya lebih enak karena dilibatkan. Sebenarnya sekarang itu bisa disebut bahwa saya lebih sekretaris yang sebenarnya ya.
- Peneliti : dari yang mbak rasakan nih, lebih sering komunikais informal atau formal mbak pak rektor?
- Mbak Thanti : Kalo komunikasi ya informal. Informalnya ya mungkin bahasa indonesia saja. Mbak Tanti gitu... biasanya kalo pulang kerja gini saya kan sering terlibat komunikasi dengan Pak Rektor ya, biasanya kalo pulang kerja gini. Prinsip saya kan kalo Pak Rektor belum pulang ya saya gak akan pulang duluan. Jadi mau pak Rektor mau rapat sampe jam 9 malem ya saya menunggu. Saya kan harus standby ya, nanti kalo perlu apa-apa saya sudah pulang kan repot ya. Kalo uda pulang gini biasanya kan masih di sini, ya kita ngobrol. Magginya kowe-kowe jadi ya lebih kayak temen. Kowe, mbak, kowe. Ya jadi lebih informal ya. Kalo pak Rektor ini di depan orang ini lebih menghargai ya. Sapaannya pake Mbak atau Bu, kalo sendiri baru nyebut nama. Jadinya gak sungkan, tapi tetep hormat karena Pak Nur tuh ramah.
- Peneliti : media komunikasi di luar rapat apa mbak?
- Mbak Thanti : Whatsap dan telepon. Kalo misalnya nih Pak Rektor di luar kota, jadi yang pertama di telepon itu isterinya baru saya. Biasanya, "Mbak Tanti, ini saya uda di sini nih." Saya tahu, oh iya. Dan juga telepon dan whatsapp.
- Peneliti : sejauh ini hambatan yang ada apa mbak?
- Mbak Thanti : Sejauh ini saya gak punya hambatan yang berarti ya, karena saya sama pak Rektor selalu klik ya. Cuma hambatannya ini lebih ke waktu saya aja ya. Saya harus ngerange waktu administrasi, pekerjaan pak Rektor, dan pekerjaan Pak Rektor secara pribadi. Maksudnya kan Pak Rektor juga ngajar ya, saya juga membantu membagi waktu. Ya gitu aja. Kalo sama notulensi yang dulu itu kan sebulan hanya ada tiga kali, kalo sekarang sehari itu bisa tiga sampai empat hari notulen. Jadi range waktu saya aja, gimana saya pinter-pinter mengerjakan biar gak keteteran.
- Peneliti : uda pernah ada evaluasi kinerja belum mbak?
- Mbak Thanti : Kalo sejauh ini tidak pernah ada evaluasi ya. Mbak kalau saya ada yang kurang dikasih tau ya, begitu pula sebaliknya. Ya gitu-gitu. Belum ada sih ya.
- Peneliti : kalo menurut mbak nih... Nilai-nilai yang ditanamkan pak rektor yang paling menonjol tuh apa tho?

Mbak Thanti : Emm, nilainya tuh integritas itu jelas. Jadi seperti menjaga rahasia. Walaupun saya dekat dengan staf yang lain, tidak semua saya ceritakan. Pak Rektor sudah percaya kepada saya, dan beliau sudah menganggap saya sebagai anaknya. Jadi ya pastinya saya harus bisa profesional. Awalnya ada kan yang harus jaim kan, nah ini tuh friendly banget. Kamu ngerasain kan, kayak tadi gimana pas ngobrol? Haha gimana ya ngejelasinnya bingung. Komunikasinya itu lebih enak gitu lho.

Peneliti : selain itu mbak?

Mbak Thanti : Disiplin ya, semua aktivitas harus dicatat ya. Siapa tamunya, karena suatu saat akan digunakan karena kan ada ISO ya.

Peneliti : kalo kesalahan gitu mbak, pernah ga mbak ga sengaja ada kesalahan fatal?

Mbak Thanti : Belum pernah sih ya... kalo selama 6 bulan ini. Kalo selama jadi sekretaris dari pak Maryatmo sampe sekarang belum ya.

Peneliti : mbak, pernah ketemu bu rektor dong pastinya. Nah sejauh apa sih kedekatan mbak sama ibu?

Mbak Thanti : Kalo kedekatan dengan isteri beliau iya. Bu rektor itu suka nganterin kue ya. Kalo pak rektor sakit, ibu telepon saya. Mbak itu bapak gak boleh makan ini ini ini, ya gitu. Kalo ketemu ya sering, ayo mbak main ke rumah. Biasanya ibu gitu. Sama anak-anak juga karena sudah kenal ya dekat dengan saya. Pak Nur ini suka menceritakan keluarganya ke saya, dan beliau juga sering menanyakan tentang keluarga saya. Jadi kalo rektor yang lama gak pernah tanya tentang keluarga saya, tp kalo yang sekarang sering tanya ya... simple lah misalnya sekarang orang tua tinggal dimana. Pak Nur ini suka menceritakan keluarganya ke saya, begitu pun sebaliknya. Kalo rektor yang lama itu gak pernah, kalau yang sekarang sering tanya... simple lah misalnya tanya orang tua sekarang tinggal dimana?