

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi ini terjadi persaingan yang ketat bukan hanya di bidang usaha komersial tetapi juga di bidang penyelenggaraan pendidikan tinggi. Semakin ketatnya persaingan untuk memasuki dunia kerja menuntut perguruan tinggi untuk dapat menyiapkan lulusannya sebaik mungkin. Lulusan ini bukan hanya bersaing dengan lulusan perguruan tinggi yang ada di Indonesia tetapi juga lulusan dari perguruan tinggi dari luar negeri. Untuk menunjang biaya pengelolaan, perguruan tinggi di Indonesia sebagian besar masih bergantung pada pendapatan dari sumbangan pendidikan mahasiswa. Apabila sumbangan pendidikan ini terus dinaikkan tanpa adanya peningkatan mutu lulusan, maka akan banyak calon mahasiswa yang memilih untuk melanjutkan studi mereka di luar negeri dengan biaya yang tidak berbeda jauh tetapi memberikan jaminan mutu pengelolaan yang lebih baik. Tanpa kehadiran secara fisik di Indonesia, perguruan tinggi saat ini sudah harus bersaing dengan ketat. Dapat dibayangkan dampaknya apabila pengelolaan tidak segera dibenahi, sementara dalam UU no 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pemerintah sudah menetapkan peraturan yang memungkinkan perijinan perguruan tinggi asing di Indonesia.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (DIKTI) sebenarnya sudah mencoba untuk mempersiapkan dengan memberikan berbagai hibah yang ditujukan untuk peningkatan kapasitas institusi. Bagi universitas yang menerima hibah diwajibkan untuk membentuk unit yang melakukan monitoring dan evaluasi terhadap proyek sehingga setelah proyek berakhir diharapkan sistem yang terbentuk dapat terus berlanjut. Hal ini pada dasarnya merupakan landasan dari pengembangan sistem penjaminan mutu di Perguruan Tinggi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pemerintah mensyaratkan bahwa semua satuan pendidikan wajib melaksanakan penjaminan mutu. Untuk mengelola penjaminan mutu maka Perguruan Tinggi perlu memiliki unit penjaminan mutu. Unit

penjaminan mutu penting untuk dikembangkan agar peningkatan mutu dapat berjalan secara berkelanjutan. Sistem ini yang akan mendukung perguruan tinggi dalam menghadapi berbagai perubahan karena melalui sistem ini perguruan tinggi harus melakukan perencanaan dan pengembangan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan sehingga dapat memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan

Untuk memperoleh dana hibah dari pemerintah, perguruan tinggi harus mengajukan proposal program kerja sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan untuk diseleksi. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) sebagai salah satu perguruan tinggi yang ingin selalu meningkatkan mutunya juga mencoba memperoleh dana hibah sebagai sarana untuk peningkatan kapasitas institusi. Sejak tahun 2002, UKWMS sudah menerima berbagai hibah dari pemerintah. Hibah ini dimanfaatkan untuk penambahan fasilitas, pengembangan staf juga untuk pengembangan kapasitas pengelolaan institusi. Sebagai salah satu persyaratan dalam pelaksanaan program hibah, UKWMS membentuk tim monitoring dan evaluasi yang bertanggungjawab untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu terhadap pelaksanaan program. Sistem penjaminan mutu yang dikembangkan berdasarkan siklus Plan-Do-Check-Action (PDCA).

Pada tahun 2006 sebagai wujud komitmen untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu, UKWMS membentuk Kantor Penjaminan Mutu (KPM) yang bertanggungjawab atas pengembangan sistem penjaminan mutu. Unit ini merupakan pelembagaan dari tim monitoring dan evaluasi yang sudah ada selama pelaksanaan hibah. Agar proses pengembangan sistem penjaminan mutu dapat berjalan lebih mudah maka KPM lebih dahulu menfokuskan pada unit akademik.

Berdasarkan evaluasi KPM terhadap sistem penjaminan mutu yang dilakukan selama hibah, pola perencanaan yang harus dilakukan dan evaluasi berkala terhadap hasil yang dicapai ketika unit akademik yaitu program studi atau fakultas memperoleh hibah ternyata tidak berlanjut ketika hibah selesai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penjaminan mutu belum dianggap sebagai mekanisme untuk peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya mutu dan cara pengembangan sistem mutu KPM sudah melakukan

berbagai pelatihan. Meskipun dalam lingkup yang terbatas, KPM juga melakukan audit internal secara berkala sejak tahun 2007 di unit akademik. Audit internal ini selain bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap sistem yang berjalan, juga merupakan salah satu upaya KPM untuk memaksa unit kerja dalam menerapkan sistem penjaminan mutu yang berbasis PDCA. Akan tetapi dari hasil evaluasi terhadap audit internal juga ditemukan bahwa unit kerja masih enggan melakukan mekanisme PDCA dalam pengelolaan operasional. Evaluasi diri masih dianggap sebagai beban dan belum dijadikan dasar penyusunan rencana peningkatan mutu. Tindak lanjut audit juga sering tidak tepat waktu penyelesaiannya meskipun hal tersebut sudah menjadi komitmen pimpinan. Dari evaluasi yang dilakukan pada tahun 2012, unit kerja yang terlambat mengumpulkan tindak lanjut audit mencapai 80 – 90%.

Mekanisme PDCA sangat penting dalam pengembangan sistem penjaminan mutu. Dengan menerapkan siklus PDCA diharapkan terjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan sistem penjaminan mutu di UKWMS maka penting dipelajari model yang tepat dalam mengubah paradigma pengelolaan yang sudah ada saat ini. Mekanisme PDCA ini harus dapat terinternalisasi dalam sistem bukan hanya untuk kepentingan sesaat misalnya untuk memenuhi persyaratan hibah atau akreditasi.

Penerapan sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi termasuk di UKWMS merupakan hal yang relatif baru dibandingkan dengan penerapan di institusi komersial. Adanya penerapan sistem ini menimbulkan perubahan-perubahan dalam kegiatan yang berlangsung di UKWMS, misalnya evaluasi yang biasanya tidak terjadwal harus dilakukan secara rutin. Hal ini berarti juga harus ditunjang dengan kebiasaan baru yaitu mendokumentasikan berbagai hasil kegiatan karena evaluasi harus berdasarkan data yang akurat. Dalam melakukan perubahan suatu sistem, ada berbagai faktor yang perlu diperhatikan agar perubahan dapat berjalan dengan baik. Salah satu faktor kunci dalam manajemen perubahan adalah peran dari pimpinan. Manajer puncak memiliki peran yang penting dalam memberikan arahan atau visi dari perubahan yang akan dilakukan

sedangkan manajer madya memiliki peran yang penting dalam implementasi strategi perubahan (Balogun & Johnson, 2005). Manajer madya berperan sebagai penghubung antara strategi organisasi dan level operasional. Dalam perubahan organisasi manajer madya bertindak ganda sebagai *change intermediary* (perantara perubahan) yang bertindak ganda sebagai *change recipient* (penerima perubahan) dan *change implementer* (pelaksana perubahan) (Hope, 2009). Apabila manajer madya tidak siap terhadap perubahan yang terjadi, maka implementasi dari strategi perubahan akan terpengaruh.

Di UKWMS, manajer madya di unit akademik yaitu pimpinan di level Fakultas memiliki kewenangan untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu di unit kerjanya. Untuk menunjang pengembangan sistem penjaminan mutu di level unit kerja, maka sesuai dengan Pedoman Sistem Penjaminan Mutu UKWMS tahun 2011, di level unit kerja dibentuk Gugus Jaminan Mutu (GJM) yang akan membantu pimpinan unit kerja dalam mengembangkan dan melaksanakan sistem penjaminan mutu. Kesiapan manajer madya yang langsung berhadapan dengan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dalam melakukan perubahan akan mempengaruhi bagaimana perubahan dikelola. Apabila resistensi dari manajer madya tinggi, maka kemungkinan besar perubahan tidak akan berhasil (Hope, 2009).

Kesiapan akan mempengaruhi seberapa jauh timbul resistensi. Menurut Armenakis (2002) ada lima dimensi yang mempengaruhi kesiapan berubah dari individu yaitu: *discrepancy*, *appropriateness*, *principal support*, *efficacy* dan *personal valence*. Semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka kemungkinan keberhasilan suatu perubahan akan semakin tinggi. Kelima dimensi tersebut juga dapat digunakan untuk monitoring kemajuan dari suatu upaya perubahan (Armenakis, Harris, Cole, Filmer, & Self, 2008).

Selain siap dalam menghadapi perubahan, manajer madya juga harus bisa menginterpretasikan dan menyampaikan perubahan yang terjadi kepada bawahannya dalam kegiatan operasional sehari-hari. Agar dapat melakukan hal ini dengan baik maka manajer madya harus memiliki kemampuan dalam mengelola perubahan. Salah satu kompetensi kunci yang mendukung keberhasilan dalam

mengelola perubahan adalah kemampuan berkomunikasi secara efektif (Gill, 2003; Woodward & Hendry, 2004; Gilley, McMillan, & Gilley, 2009; Khan & Ahmad, 2012). Kemampuan lain yang dibutuhkan dalam mengelola perubahan kemampuan untuk memotivasi orang lain (Gilley, McMillan, & Gilley, 2009). Dalam melakukan perubahan, manajer memerlukan tim untuk mendukungnya dalam mengelola perubahan sehingga kemampuan membangun tim (*team building*) juga merupakan kemampuan yang perlu dikuasai dalam mengelola perubahan.

Agar pengembangan sistem penjaminan mutu di UKWMS dapat lebih efektif maka faktor-faktor yang menunjang keberhasilan dari proses perubahan perlu diketahui. Dalam penelitian ini akan dianalisis kesiapan dan kemampuan manajer madya untuk melakukan perubahan. Berdasarkan hal-hal ini maka akan disusun model manajemen perubahan yang lebih efektif melalui peningkatan peran manajer madya di UKWMS .

1.2. Perumusan Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan, maka fokus penelitian adalah :

1. Apakah pimpinan unit akademik sudah siap dan memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan yang disebabkan oleh penerapan sistem penjaminan mutu ?
2. Faktor apakah yang dapat meningkatkan keefektifan (ditinjau dari kesiapan dan kemampuan) peran manajer madya dalam menunjang manajemen perubahan ?
3. Bagaimana pendekatan manajemen perubahan yang efektif dalam penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menganalisis kesiapan dan kemampuan pimpinan unit akademik dalam menghadapi perubahan yang terkait dengan penerapan sistem penjaminan mutu
2. Menganalisis faktor-faktor yang perlu dikembangkan agar keefektifan peran manajer madya dalam perubahan dapat ditingkatkan
3. Merumuskan solusi strategis dengan pendekatan manajemen perubahan dalam penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS melalui peningkatan keefektifan peran manajer madya

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik yaitu memberikan tambahan pengetahuan mengenai manajemen perubahan terutama di bidang pendidikan tinggi bagi akademisi maupun praktisi. Sedangkan bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan untuk kebijakan pengembangan sistem penjaminan mutu dengan menggunakan pendekatan manajemen perubahan.