

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin kencangnya arus globalisasi dunia membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan. Perkembangan pendidikan saat ini tengah dihadapkan pada tantangan besar, salah satunya adalah harapan masyarakat terkait kepastian bagaimana bangsa ini akan menghadapi tantangan kompetisi yang semakin ketat baik dalam skala nasional maupun internasional.

Pendidikan merupakan salah satu cara untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan manusia dapat mengembangkan dan memajukan potensi dirinya menjadi manusia yang mempunyai kemampuan untuk dapat menghadapi dan bertahan di era globalisasi yang menuntut semua bidang kehidupan untuk berkompetitif dan mempunyai keahlian.

Pemerintah ingin mengembangkan sumber daya manusia agar tercipta manusia-manusia unggul dan intelektual yang didapat melalui pendidikan yang tinggi. Perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam mempersiapkan individu yang unggul dan diharapkan akan menjadi insan yang cerdas (cerdas intelektual, emosional/sosial, spiritual, dan kinestetik) dan komprehensif untuk mengisi kemerdekaan Indonesia. Peran pendidikan tinggi melalui kegiatan

tridharma akan menghasilkan individu yang unggul sebagai aset negara dalam membangun daya saing bangsa (Badan Perencanaan dan Pengembangan, 2012).

Posisi perguruan tinggi yang sangat strategis ditengah-tengah bangsa dan negara didunia harus mampu menghadapi tantangan perubahan zaman yang sangat pesat, agar tidak tertinggal. Perguruan Tinggi Negeri yang selama ini merupakan bagian dari birokrasi pemerintah di bidang pendidikan, memiliki keterbatasan dalam merespon perubahan dan harapan masyarakat, misalnya dalam mengeksplorasi potensi-potensi pendukungnya dalam meningkatkan kualitas produknya. Keterbatasan ini antara lain karena berbagai prosedur yang berbelit dan ketentuan yang harus dilaksanakan sehingga memperlambat jalannya pengembangan universitas (Universitas Airlangga, 2004). Selain itu, Perguruan Tinggi Negeri (PTN) secara hukum juga akan sulit memiliki otonomi pengelolaan yang lebih luas. Demikian juga akuntabilitasnya kepada masyarakat (*stakeholder*) akan sulit dimintakan kepada PTN tersebut, sedangkan kredibilitas hanya akan diperoleh apabila otonomi dan akuntabilitas secara nyata diterapkan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi (Universitas Airlangga, 2004).

Keterbatasan itu yang menjadi penghalang dalam mengembangkan pendidikan ini. Dalam hal ini, posisi perguruan tinggi diharapkan untuk dapat bereaksi dengan cepat terhadap tantangan-tantangan global. Ini hanya mungkin bila perguruan tinggi berbentuk lembaga yang lentur, kreatif, dan inovatif. Satu-satunya bentuk lembaga yang demikian ialah bila lembaga perguruan tinggi berbentuk organisasi yang independen atau diberi kewenangan otonomi (Universitas Airlangga, 2004).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum membuka kesempatan bagi PTN yang dinilai sudah memiliki kemampuan yang mencukupi untuk dapat memperoleh kemandirian, otonomi, dan tanggung jawab yang lebih besar untuk menyampaikan proposal usulan perubahan status hukumnya menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang independen. BHMN dirasa mampu meningkatkan mutu dan mencetak lulusan yang lebih berkualitas. Perguruan tinggi tersebut adalah Universitas Indonesia (UI), Universitas Gajah Mada (UGM), Institut Teknologi Bandung (ITB), dan Insitut Pertanian Bogor (IPB) melalui PP No. 152, 153, 154, dan 155 Tahun 2000. Kemudian menyusul Universitas Sumatera Utara (USU) melalui PP No. 56/2003 dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) melalui PP No. 6/2004 (Purbayanto, 2011).

Universitas Airlangga (UA) merupakan satu-satunya universitas yang mengajukan diri untuk menjadi BHMN dan akhirnya disetujui melalui Peraturan Pemerintah No. 30 pada tahun 2006. Universitas Airlangga menganggap bahwa dengan adanya perubahan sistem menjadi otonom akan mempermudah universitas dalam mengembangkan diri. Otonomi memberikan keleluasaan dalam mengembangkan dan mengatur jalannya universitas dalam bidang keuangan, akademik, pengelolaan sumberdaya manusia, pengembangan kurikulum, dan tata pamong sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan dan kebutuhan universitas.

Otonomi tersebut membawa dampak positif pada Universitas Airlangga untuk dapat lebih meningkatkan kompetensi, sarana prasarana dan mutu kualitas

pendidikannya secara nasional maupun internasional tanpa harus melewati prosedur birokrasi yang berbelit, namun tepat sasaran sesuai dengan jalur koordinasi yang lebih ringkas (Nurima, 2008). Sistem tersebut juga menjadi faktor pendorong agar Universitas Airlangga dapat lebih kreatif dan inovatif dalam upaya untuk meningkatkan daya saing bangsa sehingga mampu bersaing secara global. Manfaat lain dari otonomi perguruan tinggi ditinjau dari kepentingan masyarakat, adalah masyarakat dapat menuntut akuntabilitas agar terhindar dari isu-isu negatif terhadap praktik korupsi.

Perkembangan tuntutan zaman ini juga banyak memberikan masukan pada arah tujuan yang diinginkan. Universitas Airlangga dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) mempunyai kontrak kinerja yang harus ditepati dengan penyusunan dokumen Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (*Higher Education Long Terms Strategy, HELTS 2003-2010*). Dalam *HELTS 2003-2010*, pengembangan pendidikan tinggi diarahkan pada tiga isu utama, yaitu: peningkatan daya saing bangsa, otonomi pengelolaan pendidikan, dan peningkatan kesehatan organisasi penyelenggara pendidikan tinggi. Sejalan dengan strategi tersebut, optimasi pembinaan dan pengembangan pendidikan tinggi akan dilakukan melalui penataan sistem manajemen pendidikan tinggi yang mampu merangsang kinerja kolektif perguruan tinggi untuk peningkatan mutu yang berkelanjutan berdasar evaluasi diri, asas otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi (Badan Perencanaan dan Pengembangan, 2009).

Universitas Airlangga sebagai penyelenggara pendidikan tinggi berusaha untuk meningkatkan perannya dalam melahirkan generasi terdidik yang

mendukung daya saing bangsa. Universitas Airlangga merupakan sebuah organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan pendidikan menuju *World Class University* dengan melaksanakan tridharma sesuai dengan visinya yaitu menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, dan seni berdasarkan moral agama (Badan Perencanaan dan Pengembangan, 2012).

Perubahan status Universitas Airlangga juga membawa pengaruh pada efektivitas pencapaian tujuan. Efektivitas organisasi merupakan sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dan bagaimana organisasi mencapai tujuan dan merealisasikan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan tersebut (Steers, 1977). Dengan adanya otonomi ini semakin memaksimalkan usaha dalam mengembangkan Unair ke arah internasional dan nasional.

Berbagai macam cara dilakukan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan tersebut. Universitas Airlangga harus bisa melakukan langkah-langkah perubahan dan pengembangan organisasi (*organizational change and development*) untuk dapat bersaing secara global (Badan Perencanaan dan Pengembangan, 2009). Usaha peningkatan kualitas *output* ini harus diikuti dengan pembenahan organisasi menuju organisasi yang lebih sehat, otonom, mandiri dan bertanggung jawab.

Setiap individu yang terikat dengan Universitas Airlangga, bersatu dan mulai membenahi diri dengan merumuskan perencanaan untuk pengembangan untuk mencapai tujuannya. Perubahan terhadap struktur organisasi menjadi

langkah awal dalam mendukung pencapaian tujuan. Pemilihan individu untuk mengisi jabatan yang telah dibuat tersebut tidak didasarkan pada kepangkatan namun lebih didasarkan pada kebutuhan, kompetensi dan kinerja. Sejak penentuan Rektor sampai unsur paling bawah digunakan prinsip pemilihan secara selektif berdasarkan kompetensi. Pada perubahan ini juga dibentuk unit-unit baru yang menampung beberapa aktivitas universitas dalam menghadapi tuntutan lingkungan sebagai bentuk kemampuan adaptasi Universitas Airlangga. Perubahan terhadap perilaku atau budaya dari para pejabatnya juga dilakukan dan mulai dibuat tata aturan berperilaku dikampus dan etika berkehidupan di kampus. Perubahan ini juga membutuhkan kompetensi pemimpin yang kuat agar arah perubahan terjaga pada jalur yang telah direncanakan (Suhariadi, 2012).

Kebijakan Universitas Airlangga dalam pengembangan fakultas dan jurusan/bagian yang ada di lingkungannya, juga diarahkan pada peningkatan kualitas (akreditasi) yang didasari oleh kebutuhan nasional dan regional, bahkan untuk menghadapi pasar global. Setiap fakultas diharapkan untuk dapat melakukan pengembangan diri berdasarkan standar utama dari universitas, namun juga diberi kebebasan untuk melakukan pengembangan sesuai dengan keunggulan pada bidang masing-masing. Strategi pengembangan dijalankan berdasarkan hasil evaluasi diri Unair yang dijalankan setiap tahun (Badan Perencanaan dan Pengembangan, 2010). Hasil evaluasi tersebut yang menentukan arah kebijakan universitas untuk menentukan prioritas bantuan kepada fakultas.

Perubahan kinerja juga dilakukan agar karyawan bisa lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya. Sejak perubahan ini, Universitas Airlangga

menetapkan target kinerja yang harus dicapai setiap harinya. Dengan menerapkan sistem PDCA (*Plan, Do, Act, Check*), sehingga pencapaian tujuan bisa tercapai dengan lebih cepat.

Pengelolaan sumberdaya manusia juga menjadi perhatian utama dalam perubahan ini. Penyamaan *mindset* perlu dilakukan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Dengan melakukan program *refreshing* dan sosialisasi yang lebih mendalam, diharapkan dapat menyamakan persepsi terhadap tujuan bersama universitas. Kunci utama yang dilakukan adalah melalui koordinasi dan integrasi seluruh unsur anggota yang ada dalam melaksanakan setiap tugasnya.

Saat ini, Universitas Airlangga terus berupaya meningkatkan keunggulan kompetitifnya sesuai dengan harapan masyarakat dan dapat mengembangkan diri untuk dapat bersaing secara global. Strategi untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung oleh faktor pendukung internal maupun eksternal. Dengan adanya perubahan organisasi menjadi BHMN ini, diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, sehingga tujuan serta visi misi dapat tercapai dengan baik.

## **1. 2. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, fokus penelitian ini adalah “bagaimana efektivitas perubahan organisasi di Universitas Airlangga?”

### 1. 3. Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian mengenai perubahan organisasi telah banyak dilakukan. Akan tetapi, penelitian mengenai efektivitas perubahan budaya organisasi masih jarang ditemukan.

Berikut adalah beberapa studi kasus dan penelitian mengenai perubahan organisasi:

1. *Organizational Change and Women Manager's Careers: The Restructuring of Disadvantage?*, Kingston University, 1994 oleh Christine Edwards, Jeann Woodall and Rosemary Welchman.

Hasilnya: penelitian ini mengidentifikasi perubahan organisasi yang berpengaruh pada karir seorang wanita dengan posisi manager. Perubahan organisasi akan berjalan dengan baik jika didukung dengan pemimpin yang berkualitas. Selama ini wanita dipandang sebelah mata dalam posisi *top-management*. Namun, seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh sifat keperempuanan yang melekat pada seseorang, tetapi karena kemampuan dan kualitasnya dalam memimpin.

2. *Organizational Change for Services Integration in Public Human Service Organizations - Experiences In Seven Counties*, San Diego State University, 2003 oleh Thomas Packard, Rino Patti, Donna Daly, Jennifer Tucker.

Penelitian ini berbicara tentang strategi perubahan organisasi dalam pelayanan masyarakat yang dilakukan di tujuh negara yang berbeda.

Penelitian ini mengidentifikasi mengenai cara yang sukses untuk merubah organisasi agar bisa berjalan dengan efektif.

3. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, Universitas Sumatera Utara, 2008 oleh Irawaty A. Kahar.

Hasilnya: untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi diperlukan kepemimpinan yang kuat melalui tindakan pimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan.

4. Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi, Universitas Airlangga, 2005 oleh Ino Yuwono dan Bagus Ani Putra.

Hasilnya: Dalam model perubahan individu yang terdapat dalam makalah ini, yang berkaitan dengan perubahan organisasi, terlihat bahwa respon emosional individu memegang peranan penting dalam penerimaan atau penolakan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Berbagai perbedaan pendekatan model teoritis yang digunakan dalam kajian psikologi industri-organisasi, yang memasukkan faktor emosi dalam proses perubahan organisasi menunjukkan hasil yang senada, bahwa respon emosional individu dalam menyikapi perubahan mengikuti suatu pola yang teratur dan dapat diantisipasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keunikan diantaranya adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini khusus menjelaskan mengenai efektivitas perubahan organisasi. Selama ini begitu banyak literatur dan penelitian mengenai perubahan organisasi namun masih sedikit yang menjelaskan mengenai efektivitasnya.
2. Secara praktik, penelitian ini memiliki keunikan karena mengambil data di Universitas Airlangga. Belum ada penelitian yang mengungkapkan mengenai efektivitas perubahan organisasi yang terjadi di Universitas Airlangga ini.

#### **1. 4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas perubahan organisasi di Universitas Airlangga.

#### **1. 5. Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah Psikologi Industri Organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan studi yang lebih spesifik dan komprehensif, khususnya mengenai kajian tentang perubahan organisasi.
2. Diharapkan menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang bertema sama.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

1. Memberikan pengetahuan bagi pembaca (masyarakat) mengenai efektivitas perubahan organisasi di Universitas Airlangga.
2. Memberikan sumbangan pemikiran kepada para pemimpin dalam menjalankan dan mengembangkan universitas agar lebih efektif.
3. Memberikan sumbangan pemikiran kepada institusi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang diterapkan untuk kemajuan organisasi.