

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I berisikan latar belakang penelitian, rumusan permasalahan, tujuan dilakukan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Menghadapi persaingan global saat ini dibidang pendidikan khususnya, pendidikan tinggi di Indonesia dituntut dapat mengembangkan diri. Pendidikan tinggi Indonesia saat ini masih bertumpu pada perguruan tinggi sebagai ujung tombak. Hal ini dibuktikan oleh beberapa lembaga pemeringkatan di dunia menunjukkan bahwa didominasi oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN). *Webometric* tahun 2023 menunjukkan *ranking* 10 besar perguruan tinggi di Indonesia ditempati oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN), *4ICU Ranking* tahun 2021 menunjukkan *ranking* 10 besar perguruan tinggi di Indonesia ditempati oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN), *Time Higher Education (THE) World University Rankings 2022* juga menempatkan PTN Indonesia sebagai perguruan tinggi yang terbaik di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa PTN memiliki peran penting dalam penopang pendidikan tinggi di Indonesia, dimana dominasi ini diharapkan bisa memberikan kontribusi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat bersaing ditingkat regional maupun internasional.

Beberapa tahun terakhir pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami banyak perubahan. Perubahan yang dilakukan didorong oleh era globalisasi dan revolusi industri 4.0. Perubahan yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pelayanan, dan lulusan adalah dengan melakukan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan. Sehingga perubahan pada sistem penyelenggaraan pendidikan mampu mendorong peningkatan kualitas perguruan tinggi, menghasilkan lulusan yang berdaya saing global, dan meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat. Perguruan

tinggi merupakan salah satu sarana untuk membangun masyarakat dan sebagai agen perubahan masyarakat bahkan dunia (Wariyanti, 2017). Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Berdasarkan pengelolaannya, perguruan tinggi di Indonesia dibedakan atas Perguruan Tinggi Negeri (PTN), perguruan tinggi yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Perguruan Tinggi Swasta (PTS), perguruan tinggi yang dikelola oleh swasta. Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), perguruan tinggi yang dikelola oleh pemerintah selain Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Salah satu jenis dari Perguruan Tinggi Negeri adalah Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). PTN-BH merupakan perguruan tinggi yang didirikan oleh pemerintah yang memiliki status badan hukum publik yang diberikan otonomi penuh dalam pengelolaan kampus, baik dari otonomi akademik maupun otonomi non akademik (Sutini, 2019). Otonomi akademik yang diberikan antara lain, penetapan norma, penentuan kebijakan operasional, serta pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi. Sedangkan otonomi non akademik yaitu, organisasi, kemahasiswaan, ketenagaan, keuangan, dan fasilitas sarana dan prasarana.

Hingga tahun 2022 ini, terdapat 21 perguruan tinggi Indonesia yang telah memiliki status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). **Tabel 1.1** berikut menunjukkan perguruan tinggi di Indonesia yang sudah mendapat status sebagai PTN-BH.

Tabel 1.1 Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) di Indonesia

No	Nama	Tahun PTN-BH
1	Universitas Indonesia (UI)	2000
2	Universitas Gadjah Mada (UGM)	2000
3	Institut Pertanian Bogor (IPB)	2000
4	Institut Teknologi Bandung (ITB)	2000
5	Universitas Sumatera Utara (USU)	2003
6	Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)	2014
7	Universitas Airlangga (Unair)	2014
8	Universitas Padjajaran (Unpad)	2014
9	Universitas Diponegoro (Undip)	2014
10	Universitas Hasanuddin (Unhas)	2014
11	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	2014
12	Universitas Negeri Semarang (UNS)	2020
13	Universitas Andalas (Unand)	2021
14	Universitas Negeri Padang (UNP)	2021
15	Universitas Brawijaya (UB)	2021
16	Universitas Negeri Malang (UM)	2021
17	Universitas Negeri Semarang (Unnes)	2022
18	Universitas Syiah Kuala (USK)	2022
19	Universitas Terbuka (UT)	2022
20	Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)	2022
21	Universitas Negeri Surabaya (Unesa)	2022

Sumber: Dikti, 2022

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa, sejak ditetapkannya status Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) pada tahun 2000 membuat semua PTN yang ada di Indonesia mulai berbenah dan melakukan perbaikan serta peningkatan mutu dan kualitas perguruan tinggi untuk dapat menyandang status sebagai PTN-BH.

Universitas Andalas merupakan salah satu PTN yang sudah menyandang status sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Universitas Andalas pada tanggal 31 Agustus 2021. Universitas Andalas bersama dengan Universitas Brawijaya dan Universitas Negeri Semarang merupakan PTN yang diajukan oleh Kemendikbudristek untuk dinaikkan status pengelolaannya dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Dikarenakan kinerja ketiga PTN tersebut yang sudah meningkat dan telah mendapat akreditasi A. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan ketua PTN-BH

Universitas Andalas menyatakan bahwa inisiasi untuk melakukan pembenahan untuk Unand memantaskan diri sudah dimulai sejak tahun 2016 ketika Prof. Werry Darta Taifur menjabat sebagai Rektor Universitas Andalas. Hingga pada akhirnya Unand resmi mendapatkan status sebagai PTN-BH ketika masa jabatan rektor dipegang oleh Prof. Dr. Yuliandri, SH, MH. Prof. Dr. Yuliandri, SH, MH dalam pakta integritas Universitas Andalas menargetkan dalam jangka waktu 5 hingga 10 tahun mendatang Universitas Andalas mampu menduduki peringkat 500 dunia terhitung setelah izin Universitas Andalas sebagai PTN-BH diterbitkan.

Tabel 1.2 Pemeringkatan Perguruan Tinggi Indonesia Berdasarkan QS WUR 2019-2023

No	Perguruan Tinggi	Tahun				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Universitas Gajah Mada (UGM)	391	320	254	254	231
2	Universitas Indonesia (UI)	292	296	305	290	248
3	Institut Teknologi Bandung (ITB)	359	331	313	303	235
4	Universitas Airlangga (Unair)	750-800	651-700	521-530	465	369
5	Institut Pertanian Bogor (IPB)	701-750	601-650	531-540	511-520	449
6	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	801-1000	801-1000	751-800	751-800	701-750
7	Universitas Padjajaran (Unpad)	651-700	751-800	801-1000	801-1000	751-800
8	Universitas Diponegoro (Undip)	701+	701+	1001+	1001-1200	801-1000
9	Universitas Brawijaya (UB)	801-1000	1001+	1001+	1001-1200	801-1000
10	Universitas Hasanuddin (Unhas)	n/a	n/a	n/a	1001-1200	1001-1200
11	Universitas Andalas (Unand)	n/a	n/a	n/a	1201+	1201-1400
12	Universitas Sumatra Utara (USU)	n/a	n/a	n/a	1201+	1201-1400
13	Universitas Sebelas Maret (UNS)	n/a	n/a	n/a	1201+	1001-1200

Sumber: QS WUR, 2023 <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023>

Berdasarkan **Tabel 1.2** dapat dilihat bahwa terdapat lima PTN-BH Indonesia yang sudah menempati posisi 500 besar dunia, yaitu UGM, UI, ITB,

Unair, dan IPB. Universitas Andalas hingga pembaruan terakhir masih menempati posisi 1201-1400 dunia. Klasterisasi perguruan tinggi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia tahun 2020 menempatkan Universitas Andalas dalam klaster satu dengan peringkat ke-13 dari 15 perguruan tinggi pada klaster satu.

Tabel 1.3 Daftar Perguruan Tinggi Klaster Satu oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun 2020

No	Perguruan Tinggi	Input	Proses	Output	Outcome	Skor
1	Institut Pertanian Bogor (IPB)	3.960	3.757	3.554	3.427	3.648
2	Universitas Indonesia (UI)	3.521	3.629	3.549	3.049	3.413
3	Universitas Gajah Mada (UGM)	3.685	3.301	3.385	3.022	3.315
4	Universitas Airlangga (Unair)	3.410	3.667	3.279	2.934	3.299
5	Institut Teknologi Bandung (ITB)	3.511	3.480	3.145	3.055	3.275
6	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)	3.582	3.270	3.310	2.855	3.218
7	Universitas Hasanuddin (Unhas)	4.000	3.595	2.825	2.520	3.161
8	Universitas Brawijaya (UB)	2.961	3.646	3.226	2.836	3.161
9	Universitas Diponegoro (Undip)	3.318	3.244	3.081	2.888	3.111
10	Universitas Padjajaran (Unpad)	3.575	3.672	2.593	2.419	3.007
11	Universitas Sebelas Maret (UNS)	3.162	3.143	2.867	2.650	2.930
12	Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)	3.381	3.722	2.401	2.336	2.908
13	Universitas Andalas (Unand)	3.553	3.242	2.360	2.496	2.860
14	Universitas Sumatra Utara (USU)	3.476	3.296	2.377	2.263	2.792
15	Universitas Negeri Malang (UM)	3.112	3.474	2.562	2.052	2.747

Sumber: <https://ldikti5.kemdikbud.go.id/>, (Ditjen Dikti, 2020)

Berdasarkan **Tabel 1.3** dapat dilihat skor yang diperoleh oleh Universitas Andalas adalah 2.860 yang merupakan skor keseluruhan dari hasil penilaian yang dilakukan oleh Ditjen Dikti. Klasterisasi ini dilakukan pada 2.136 dengan melakukan berbagai aspek penilaian yang dapat dilihat pada **Tabel 1.4**.

Tabel 1.4 Kriteria Penilaian Perguruan Tinggi di Indonesia Oleh Ditjen Dikti

No	Input		Proses		Output		Outcome	
	20%		25%		25%		30%	
1	% dosen berpendidikan S3	40%	Akreditasi Institusi BAN-PT	25%	Jumlah artikel ilmiah	30%	Kinerja inovasi	25%

No	Input 20%		Proses 25%		Output 25%		Outcome 30%	
						terindeks per dosen		
2	% dosen jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar	35%	Akreditasi program studi BAN-PT	40%	Kinerja peneitian	40%	% Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	15%
3	Rasio Jumlah Mahasiswa terhadap dosen	15%	Pembelajaran daring	10%	Kinerja mahasiswa	20%	Jumlah sitasi per dosen	20%
4	Jumlah mahasiswa asing	8%	Kerjasama perguruan tinggi	9%	Jumlah prodi terakreditasi / bersertifikat internasional	10%	Jumlah paten per dosen	15%
5	Jumlah dosen bekerja sebagai praktisi di industri min 6 bulan	2%	Kelengkapan laporan PDDIKTI	10%			Kinerja pengabdian masyarakat	25%
6			Jumlah prodi bekerja sama dengan DUDI, NGO atau SQ Top 100 WCU <i>by subject</i>	2%				
7			Prodi melaksanakan program merdeka belajar	2%				
8			Mahasiswa mengikuti program merdeka belajar	2%				

Sumber: (Ditjen Dikti, 2020)

Setelah Unand resmi menjadi PTN-BH terdapat beberapa hal yang harus dilaksanakan oleh Unand mengingat Unand menjadi PTN-BH tanpa adanya masa transisi terlebih dahulu. Perubahan demi perubahan yang harus dikejakan oleh Unand untuk menjadi PTN-BH seutuhnya adalah dengan mulai dilakukan perubahan mendasar pada susunan organisasi dan tata kerja yang baru mulai dari level universitas hingga level departemen. Kemudian barulah dengan OTK yang baru ini Unand diharapkan mampu melakukan percepatan penyempurnaan dan

peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan dari PTN-BH Unand itu sendiri. Peningkatan yang dimaksud adalah peningkatan dari segi akademik maupun non akademik. Perbaikan kualitas dan mutu pendidikan hingga pendayagunaan aset yang tepat sasaran dalam mendukung *core bussines* dari universitas, yaitu pendidikan. Sehingga pada akhirnya Unand menjadi perguruan tinggi mandiri yang mampu menjalankan Tri Dharma perguruan tinggi dengan maksimal tanpa adanya hambatan dan intervensi dari pihak manapun.

Oleh karena itu, perlu dilakukannya suatu penelitian terhadap penerapan perubahan ke arah PTN-BH yang dilakukan oleh pimpinan yang ada dilingkungan Unand. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat bagaimana manajemen perubahan yang dilakukan oleh pimpinan Univeristas Andalas dalam penerapan PTN-BH yang telah resmi disandang oleh Unand. Kemudian diberikan saran strategi dari sudut pandang manajemen perubahan untuk mempercepat penerapan sistem PTN-BH di Universitas Andalas sehingga bisa tercapainya penerapan Tri Dharma perguruan tinggi yang diharapkan dan pada akhirnya mampu menjadi salah satu *World Class Univerity*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang diatas adalah “Bagaimana penerapan *Change Management* di Universitas Andalas dalam mempercepat transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dari sudut pandang *Leading Change Management*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah “memberikan solusi strategi yang bisa dilakukan oleh Universitas Andalas dalam mempercepat penerapan perubahan

menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dari sudut pandang *Leading Change Management*”

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini terdapat pada responden yaitu hanya pengambil keputusan pada level universitas, fakultas, dan departemen atau prodi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I terdiri atas latar belakang permasalahan, perumusan masalah penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, batasan dalam penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisikan terkait tinjauan pustaka yang menunjang penelitian ini, yang terdiri atas teori dan metode yang dipakai dalam pemecahan masalah. Teori yang ada terdiri atas manajemen perubahan, perguruan tinggi, transformasi organisasi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III berisi tentang kerangka atau metodologi yang digunakan dalam melakukan penelitian, terdiri dari studi pendahuluan, uji validitas, uji reliabilitas, perumusan kuesioner, pengumpulan data, hasil dan analisis, serta kesimpulan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab IV menjelaskan tentang pengumpulan data dan pengolahan data. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner *offline* dan *online*, sedangkan pengolahan data dilakukan dengan uji validitas, uji

reliabilitas dan rekapan hasil kuesioner berdasarkan metode *Leading Change's Management*.

BAB V ANALISIS

Bab V diisi dengan analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data penelitian yang diperoleh.

BAB VI PENUTUP

Bab VI penutup ini terdiri atas kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

