

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan memegang peranan penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas (Hamid & Christine, 2019). Selain itu, pendidikan juga berperan sebagai sarana dalam memecahkan masalah, menanggapi dan beradaptasi dengan lingkungan yang luas, serta mengangkat taraf pemikiran dan budaya masyarakat (Anggraini, 2019). Pendidikan yang dibutuhkan oleh setiap warga negara Indonesia adalah yang dapat mengembangkan potensi diri dalam menghadapi perubahan kehidupan yang selalu didorong oleh teknologi yang terus berkembang (Darlis dkk., 2023).

Dalam mencapai pendidikan yang berkualitas, penting untuk memberikan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumber daya manusia. Jika tidak ada pengelolaan sumber daya manusia yang terampil, akan sulit dalam mencapai pengelolaan tersebut terutama pada perguruan tinggi negeri yang dapat menghasilkan lulusan terampil dan berdaya saing (Utama, 2017). Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah agar pendidikan mengalami peningkatan yang berkualitas dapat dilihat dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 mengenai Pendidikan Tinggi yang berubah dari Perguruan Tinggi Negeri yang memiliki status Badan Layanan Umum (BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) (Kemenag.go.id, 2012). Adapun Perguruan Tinggi Negeri yang sudah berubah status menjadi PTN-BH hingga tahun 2023 berjumlah 21 PTN di Indonesia (Sinta.Kemdikbud.go.id, 2023).

PTN-BH adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan Pemerintah dengan status berbadan hukum publik secara otonom (Anggraini, 2019). Adapun otonom dalam mengelola pendidikan tinggi dapat berupa akademik maupun non akademik. Pada bidang akademik, PTN-BH mempunyai wewenang dalam mengelola akademik secara mandiri dengan tidak campur tangan pihak lain dan otonomi akademik yang diberikan meliputi, penetapan norma, penetapan kebijakan operasional, serta penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sedangkan pada bidang non akademik, PTN-BH tidak mempunyai otonomi sepenuhnya yang dikarenakan wewenang pengelolaannya masih ada campur tangan pemerintah dan otonomi non-akademik berupa organisasi, kemahasiswaan, ketenagaan, keuangan, dan fasilitas sarana prasarana (Sumbar.bpk.go.id, 2019). Perguruan Tinggi Negeri yang sudah menjadi status PTN-BH memiliki perubahan kinerja, seperti diberi kebebasan secara mandiri atau otonom dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi guna mendapatkan hasil pendidikan yang berkualitas. Tidak hanya itu, unit-unit Perguruan Tinggi Badan Hukum ini mempunyai otonomi untuk mengarahkan perkembangannya kepada masyarakat sesuai orientasi pendidikan (Setyawan & Listiara, 2017).

Perubahan kampus menjadi PTN-BH memiliki perbedaan dengan status BLU yang sebelumnya diterapkan di Perguruan Tinggi Negeri. Pada PTN-BLU, penetapan statusnya ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan dari usulan Mendikbudristek, pendapatan keuangannya dilaporkan sebagai PNBK (Penerima Negara Bukan Pajak), BLU tidak mempunyai kebebasan atau otonomi dalam membuka dan menutup program studi. Serta dalam mengelola sumber daya

manusia, PTN-BLU mempunyai kewenangan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sedangkan PTN-BH, penetapan statusnya ditetapkan melalui peraturan pemerintah, pendapatan keuangannya bukan dilaporkan sebagai PNBK, dan dalam mengelola sumber daya manusia PTN-BH memiliki wewenang dalam menetapkan, mengangkat, membina, dan memberhentikan tenaga tetap non PNS (Itjen.kemdikbud.go.id, 2023).

Beberapa dampak yang terjadi setelah Perguruan Tinggi berubah menjadi status PTN-BH, yaitu kurangnya subsidi dari pemerintah dan Perguruan Tinggi diberikan kebebasan untuk mencari dana tambahan dalam melaksanakan kegiatan kampus untuk pembangunan infrastruktur dan sebagainya. Dikti.kemdikbud.go.id (2022) menjelaskan bahwa PTN-BH dapat menetapkan kebijakan secara mandiri dan dapat membuka atau menutup program studi serta fakultas. Dampak lainnya yang dirasakan oleh perguruan tinggi adalah pengelolaan keuangan yang berbeda dari sebelumnya, hal ini dapat membuat pihak lain mencoba memanfaatkan untuk keuntungan pribadi (Bamai.uma.ac.id, 2023).

Salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang merasakan dampak PTN-BH di Sumatera Barat, yaitu Universitas X. Universitas X sudah berubah status menjadi PTN-BH sejak Agustus 2021. Adapun beberapa perubahan kebijakan PTN-BH yang dirasakan oleh Universitas X, yaitu pembenahan struktur organisasi, perubahan format kerja terkhusus pada kerja tenaga kependidikan, dan perubahan pengelolaan keuangan. Oleh karena itu, diperlukan kesiapan dan penyesuaian karyawan dalam menghadapi perubahan kebijakan PTN-BH. Dari berbagai perubahan yang dirasakan oleh Universitas X terkait dengan PTN-BH

mengakibatkan salah satu sumber daya manusia di PTN mengalami dampak secara langsung dengan perubahan status BLU menjadi PTN-BH, yaitu tenaga kependidikan (Murgijanto, 2019).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 mengenai sistem pendidikan nasional yang menjelaskan bahwa tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan memainkan peran penting dalam menerapkan produktivitas pendidikan yang efektif, memungkinkan mereka untuk memahami dampak dari berbagai kebijakan dan pelaksanaan proses pendidikan. Tenaga kependidikan menjadi individu yang berkontribusi dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi ini mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan inovasi untuk organisasi (Wardhani & Suhdi, 2020). Tidak hanya itu, kesuksesan maupun kegagalan yang dirasakan oleh organisasi untuk melakukan proses agar tercapainya rencana serta tujuan organisasi dapat dipengaruhi dengan adanya peranan dan kualitas sumber daya manusia (Inandriyana dkk., 2021).

Adapun tenaga kependidikan di Universitas X yang merasakan dampak perubahan PTN-BH secara langsung adalah tenaga kependidikan PNS dan Non PNS. Berdasarkan UU Nomor 95 Tahun 2021 setelah diberlakukannya PTN-BH, tenaga kependidikan Non PNS menjadi pegawai pemerintah yang memiliki perjanjian kerja dan diangkat oleh Rektor. Dengan begitu, posisi kerja Non PNS bisa saja kapan pun diberhentikan oleh Rektor. Tidak hanya itu, tata cara

rekrutmen, pengangkatan, pembinaan karir, dan pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh Rektor secara langsung. Rekrutmen tenaga kependidikan Non PNS dilakukan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan, analisis jabatan, analisis beban kerja pada perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berbeda dengan tenaga kependidikan PNS yang berada di bawah wewenang pemerintah pusat secara langsung dan disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan. Perubahan yang terjadi pada tenaga kependidikan PNS di PTN-BH, yaitu adanya pengecualian terkait hak untuk mendapatkan tunjangan kinerja yang mengakibatkan terjadinya permasalahan dan belum ada perlindungan hukum serta kepastian hukum mengenai hak pengembangan karir dan promosi bagi tenaga kependidikan PNS terutama bagi yang menduduki jabatan struktural di PTN-BH (Change.org, 2019). Selain itu, pemberian remunerasi yang dirasa masih belum sesuai pada tenaga kependidikan PNS maupun Non PNS sehingga hal ini menjadi keluhan bagi mereka.

Perubahan kebijakan pada status PTN-BH yang berkaitan dengan aturan dengan sumber daya manusia, yaitu jelas atau tidaknya status kepegawaian, struktur organisasi dan jabatan yang berubah pada PTN-BH, serta tingkatan karir untuk semua pegawai PTN-BH PNS maupun pegawai yang tidak tetap (Utama, 2017). Perubahan kerja tenaga kependidikan di Universitas X setelah berubah status menjadi PTN-BH, yaitu perubahan struktur organisasi yang terjadi pada setiap fakultas sehingga ada jabatan baru yang muncul setelah PTN-BH ini berlaku di Universitas X. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dan kesiapan tenaga kependidikan PNS maupun Non PNS mengenai perubahan tersebut.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 Tahun 2012 menjelaskan mengenai tugas tenaga kependidikan pada status BLU di Universitas X berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja (OTK) per fakultas di Universitas X dibagi menjadi tiga bidang, yaitu bidang akademik terdiri dari pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, kerja sama, sistem informasi, dan perencanaan, bidang umum dan sumber daya terdiri dari administrasi umum, perencanaan, keuangan sumber daya, dan sarana prasarana, dan juga bidang kemahasiswaan. Sedangkan pada status PTN-BH, Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2022 menjelaskan terkait tugas tenaga kependidikan berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja (OTK) mengalami perubahan nama dan pengelompokan kerja menjadi manajer dan koordinator yang mana dibagi menjadi dua bagian, yaitu manajer pendidikan, kemahasiswaan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Serta manajer sumber daya manusia, teknologi informasi, kerjasama, hubungan alumni, dan kantor sekretariat fakultas. Dari perbedaan bentuk status BLU dan PTN-BH, struktur organisasi pada tenaga kependidikan mengalami perubahan dan muncul jabatan baru yang membuat tenaga kependidikan harus menyesuaikan diri untuk memahami tugas kerjanya yang sesuai dengan kebijakan yang baru.

Struktur organisasi pada PTN-BH memiliki pengaruh yang besar terkait dengan jenjang karir pegawai maupun staf di PTN-BH. Keberagaman struktur organisasi dapat dikatakan memiliki struktur yang berbeda, hal ini disebabkan oleh ketidakjelasan peraturan atau kebijakan yang mengatur struktur organisasi PTN-BH (Utama, 2017). Pada Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012

menjelaskan tentang Perguruan Tinggi dan aturan-aturan turunannya tidak mengatur secara tegas mengenai struktur organisasi PTN-BH dan hanya memberikan persyaratan yang minimum. Pemberian kewenangan tanpa adanya batasan yang jelas dapat mengindikasikan bahwa PTN-BH diberikan kewenangan yang cukup besar dalam menentukan struktur organisasi tanpa batasan yang jelas dari peraturan, hal ini dapat mengakibatkan masalah dalam penyalahgunaan kewenangan atau ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab pegawai.

Perubahan lain yang dirasakan oleh tenaga kependidikan di PTN-BH Universitas X, yaitu perubahan format-format kerja yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan untuk keperluan kampus sehingga mereka harus menyesuaikan dengan format baru sehingga melakukan perombakan ulang pada kinerja tenaga kependidikan di Universitas X setelah berubah status menjadi PTN-BH dan diperlukan kesiapan untuk menyesuaikan situasi baru dengan perubahan tersebut. Di perguruan tinggi, tenaga kependidikan mempunyai peranan yang begitu krusial dikarenakan lebih banyak dituntut dalam mengerjakan tugasnya agar mempunyai keterampilan yang praktis dan pekerjaan administratif sehingga dapat tercapainya tujuan-tujuan organisasi (Erlyani dkk., 2022a). Namun, tenaga kependidikan tidak hanya bertugas melaksanakan pekerjaan administratif saja, tetapi juga membantu untuk pencapaian visi dan misi universitas dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan survey awal yang telah dilakukan pada hari Kamis tanggal 3 Agustus 2023 dengan mewawancarai tiga orang tenaga kependidikan di Universitas X, terdapat bahwa adanya tenaga kependidikan yang tidak menerima

adanya perubahan kebijakan PTN-BH dan kurang siap dengan perubahan tersebut. Hal ini dikarenakan adanya rotasi struktur organisasi yang membuat beberapa tenaga kependidikan tidak bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya dan Rektor dapat memberhentikan karyawan yang Non PNS secara langsung sehingga membuat tenaga kependidikan kurang siap dengan perubahan kebijakan itu, serta adanya perubahan kebijakan pengelolaan keuangan yang membuat tenaga kependidikan harus mampu untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dari hasil wawancara juga didapatkan bahwa tenaga kependidikan masih banyak yang belum mengetahui apa saja hal-hal yang berubah ketika Universitas X menjadi PTN-BH sehingga adanya perbedaan pemahaman antar tenaga kependidikan terkait PTN-BH sehingga sulit menyamakan pemikiran antar tenaga kependidikan, dan masih kurangnya koordinasi antar unit di Universitas X. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suratinoyo (2016) yang menunjukkan bahwa hampir semua karyawan tidak siap akan perubahan yang terjadi dikarenakan sudah nyaman dengan kondisi pada sebelum terjadinya perubahan yang membuat karyawan untuk sulit mencoba kebijakan baru dari pimpinan. Selain itu, pada penelitian McNabb & Sepic (1995) menyatakan bahwa jika kurangnya kesiapan karyawan untuk perubahan dapat menghambat efektivitas organisasi.

Hasil wawancara juga menjelaskan bahwa salah satu bidang yang memiliki dampak setelah Universitas X berubah menjadi PTN-BH ialah bidang keuangan yang sangat berdampak seperti kebutuhan dana kampus tidak sepenuhnya dari Pemerintah Pusat dan mencari dana sendiri agar terpenuhinya

keuangan yang ada di kampus sehingga dibutuhkan kreativitas kampus untuk mengelola dana secara mandiri. Perubahan lain yang terjadi pada Universitas X ini adalah adanya perubahan struktur organisasi di Rektorat maupun fakultas seperti Biro yang sekarang berganti menjadi Direktur, Kepala Bagian (Kabag) dulunya dikelola oleh satu orang hingga berubah menjadi kepala Subdirektorat (Kasubdit) yang dibagi dua menjadi Pengembangan dan Pengelolaan, dan Kepala Subbagian (Kasubag) diganti menjadi Kepala Seksi. Dengan adanya perubahan struktur ini, tenaga kependidikan ada yang bekerja tidak sesuai dengan kemampuannya karena ditempatkan pada bidang yang tidak sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pemaparan di atas dan diperkuat dengan survey awal yang telah dilakukan, diindikasikan masalah kurangnya kesiapan perubahan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyawan & Listiara (2017) yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara perubahan status PTN-BH dengan kesiapan perubahan tenaga kependidikan di UNDIP. Adapun hal yang paling penting untuk menuju perubahan adalah memperhatikan kemampuan karyawan karena kecepatan dan kompleksitas perubahan dalam organisasi akan menguji kemampuan karyawan itu sendiri (Hanpachern dkk., 1998). Karyawan dalam suatu organisasi merupakan penggerak tujuan perubahan sehingga harus dilibatkan dalam perencanaan perubahan (Yusuf, 2019). Oleh karena itu, pentingnya kesiapan perubahan atau *readiness for change* bagi karyawan untuk keberhasilan sebuah organisasi (Bernerth dalam Mahdani, 2022).

Kesiapan perubahan merupakan keyakinan, perasaan, dan niat mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dari persepsi individu dan kapasitas organisasi untuk mensukseskan perubahan tersebut (Bouckennooghe dkk., 2009). Sedangkan, menurut Holt dkk. (2007) menjelaskan bahwa kesiapan perubahan adalah sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten yang berkaitan dengan apa yang diubah, proses tentang bagaimana perubahan diterapkan, konteks yang menjelaskan keadaan di mana perubahan itu terjadi, dan individu-individu yang terlibat dengan karakteristik mereka yang diminta untuk berubah. Perubahan pada organisasi diperlukan untuk memperbaiki keadaan yang terjadi dalam organisasi dan cenderung mengarah pada hasil yang positif bagi karyawan dan organisasi (Arnéguy dkk., 2020).

Perubahan yang terjadi pada organisasi merupakan sebuah tantangan untuk individu yang berada dalam organisasi, seperti karyawan dan atasannya (Mahdani dkk., 2022). Salah satu masalah yang berkaitan dengan kesiapan perubahan pada tenaga kependidikan ialah terdapat tuntutan pekerjaan yang terus meningkat terjadi pada tenaga kependidikan setelah perubahan status PTN-BH sehingga menyebabkan karyawan merasa stres dengan pekerjaannya di perguruan tinggi (Rahmandani dkk., 2021).

Tingginya peringkat perguruan tinggi membuat tuntutan kerja yang dirasakan juga semakin tinggi. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya daya saing global dan perguruan tinggi menjadi mandiri dalam mengelola keuangan (Rahmandani dkk., 2021). Tenaga kependidikan harus mampu untuk menjalankan perubahan yang terjadi di Perguruan Tinggi guna mengalami peningkatan pada

mutu, relevansi, dapat bersaing dalam lingkungan dinamis, dan tata kelola (Setyawan & Listiara, 2017). Oleh karena itu, tenaga kependidikan menjadi bagian dari pendidikan yang dapat diartikan sebagai keberhasilan suatu pendidikan yang dilakukan perkembangan secara terus menerus dan membuat tenaga pendidikan menjadi berkualitas. Hal ini dikarenakan tenaga kependidikan dapat meningkatkan mutu pendidikan (Nurussalami, 2022).

Menurut Armenakis dan Bedeian (1999) dampak yang muncul dan dirasakan karyawan karena adanya perubahan pada organisasi dapat mengakibatkan karyawan memiliki perasaan stres, tekanan yang berat, dan mempunyai perasaan yang tidak pasti bagi karyawan. Hal ini dapat didukung oleh studi yang dilakukan di Kanada mengenai adanya peningkatan prevalensi stres terkait pekerjaan pada tenaga kependidikan di universitas yang mencapai hingga dua kali lipat dibandingkan dengan prevalensi di populasi umum (Biron dkk., 2008). Aamodt (dalam Suri, 2019) mengatakan bahwa perubahan juga memiliki manfaat bagi organisasi, tetapi karyawan umumnya enggan untuk siap berubah. Hal ini dapat disebabkan oleh karyawan yang sudah merasa nyaman melakukan pekerjaannya dengan cara yang sudah mereka lakukan sebelumnya.

Karyawan yang mengalami kesiapan perubahan rendah tidak akan berpegang pada perubahan yang mereka buat dan memperlihatkan dukungan yang kurang terkait perubahan yang sedang terjadi di organisasinya (Holt dkk., 2007). Menurut Hanpachern dkk. (1998) apabila karyawan tidak siap berubah, maka mereka tidak akan mengikuti perubahan organisasi yang sedang terjadi karena ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Sedangkan, karyawan

yang mengalami kesiapan perubahan tinggi akan tetap berpegang pada perubahan yang mereka buat dan memperlihatkan dukungan yang baik.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, dapat dilihat bahwa kesiapan perubahan menjadi hal yang perlu bagi tenaga kependidikan dalam mempersiapkan perubahan yang terjadi dengan Perguruan Tinggi yang sudah beralih menjadi PTN-BH. Apabila tenaga kependidikan tidak siap dalam melakukan perubahan maka akan memiliki dukungan yang kurang untuk melakukan perubahan tersebut. Hal ini disebabkan karena karyawan yang sudah merasa nyaman melakukan pekerjaannya dengan cara yang sudah mereka lakukan sebelumnya. Dengan fenomena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan gambaran kesiapan perubahan pada tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah untuk mengetahui gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, terdapat beberapa manfaat dalam penelitian secara teoritis dan praktis, diantaranya:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang didapatkan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan manfaat teoritis dalam lingkup pengetahuan dan terkhusus pada bidang psikologi yang menjelaskan tentang gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).
2. Membantu pembaca dengan memberikan informasi baru kepada peneliti yang ingin mengambil topik penelitian yang sama dengan menjadikan penelitian ini sebagai acuaannya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Berdasarkan penelitian, diharapkan untuk memberikan pengetahuan tentang gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), dengan demikian:

1. Memberikan informasi dan pengetahuan kepada khalayak umum terutama pada tendik tentang gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan data penelitian ini sebagai acuan penelitian mengenai gambaran kesiapan perubahan pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).