

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG TERKAIT DENGAN
PERSIAPAN TRANSFORMASI ORGANISASI – PERUBAHAN
PERGURUAN TINGGI NEGERI MENJADI
BADAN HUKUM MILIK NEGARA
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG)**

TESIS

Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

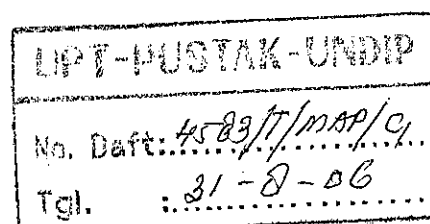
**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**

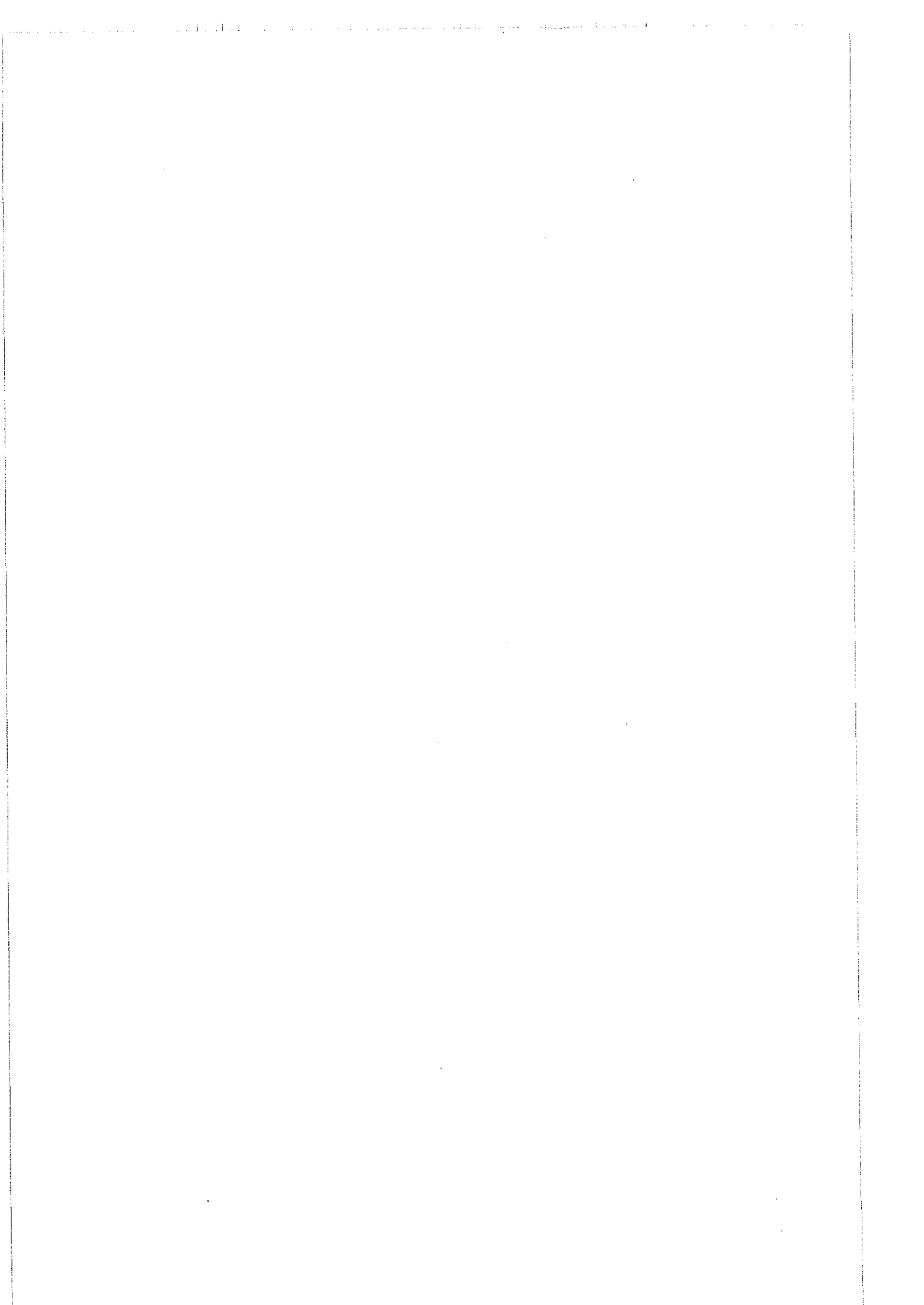


Diajukan oleh :

**Sri Hesti Purnamadewi
D4E002115**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**





LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG TERKAIT DENGAN
PERSIAPAN TRANSFORMASI ORGANISASI –
PERUBAHAN PERGURUAN TINGGI NEGERI
MENJADI BADAN HUKUM MILIK NEGARA (STUDI
KASUS DI UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG)

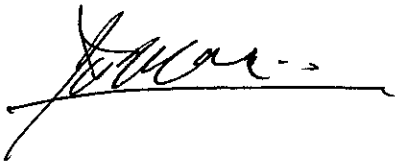
NAMA PENULIS : SRI HESTI PURNAMADEWI

NIM : D4E002115

TESIS TELAH DISETUJUI


Tanggal : 10 JUNI 2005

PEMBIMBING I

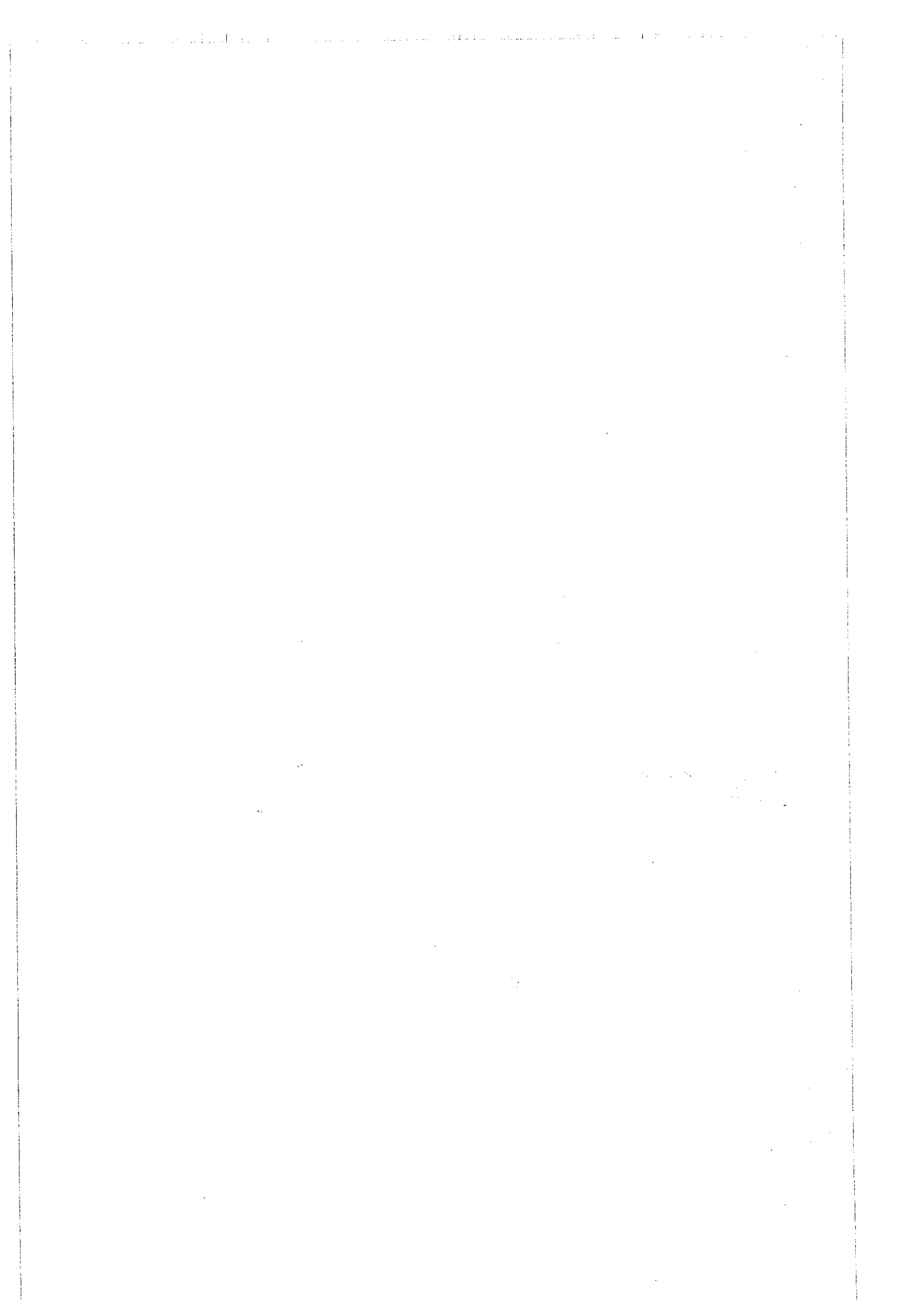


Prof.Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

PEMBIMBING II



Dra. Susi Sulandari, MSi



**LEMBAR PENGESAHAN
TESIS**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG TERKAIT DENGAN
PERSIAPAN TRANSFORMASI ORGANISASI –
PERUBAHAN PERGURUAN TINGGI NEGERI MENJADI
BADAN HUKUM MILIK NEGARA
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG)**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**SRI HESTI PURNAMADEWI
D4E002115**

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 15 Juni 2005

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I,



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Anggota Dewan Penguji lain :



1. Prof. Drs. Hartojo

Sekretaris Penguji/Pembimbing II,



Dra. Susi Sulandari, MSi



2. Dra. Diah Hariani, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

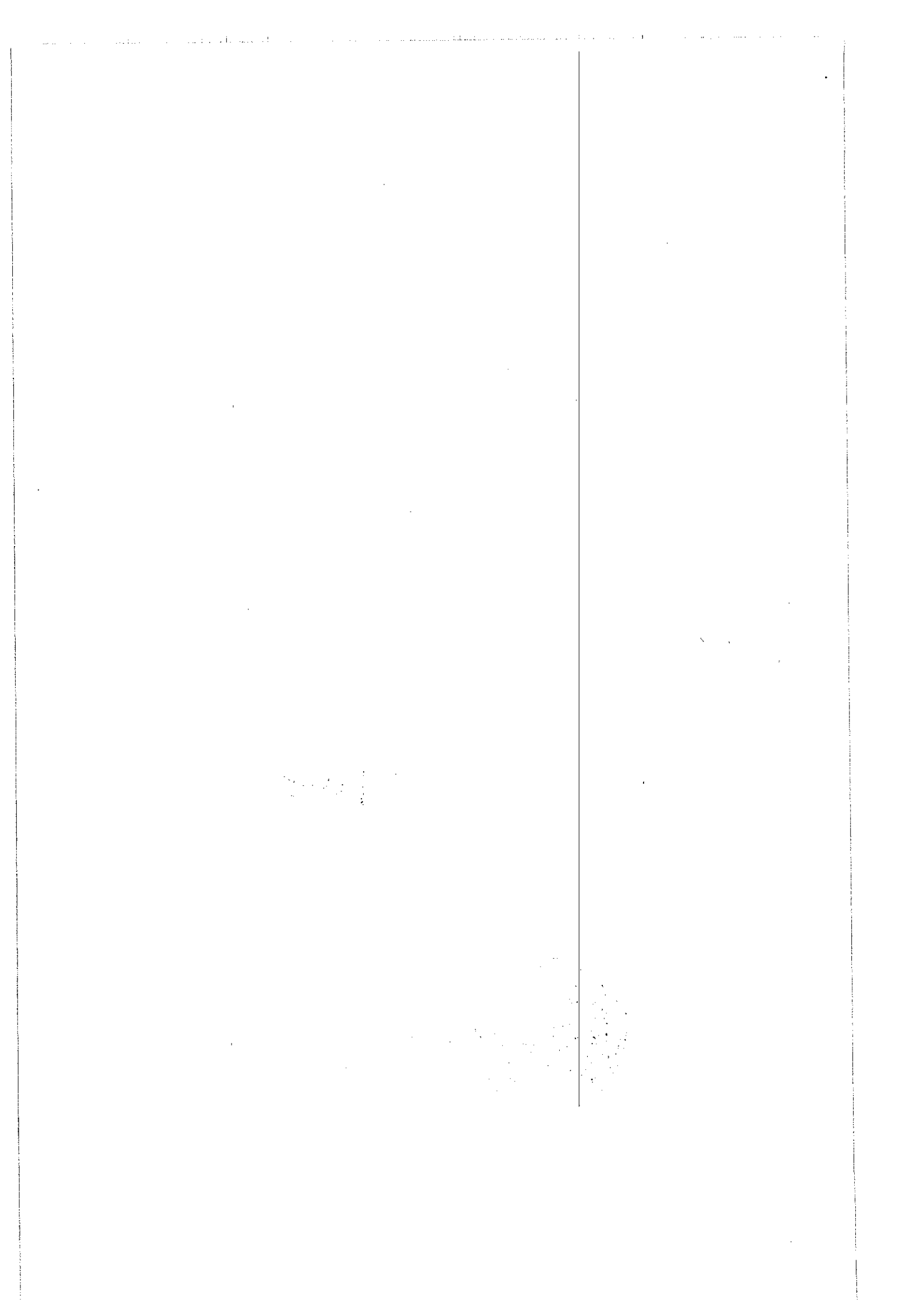


Tanggal :

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD



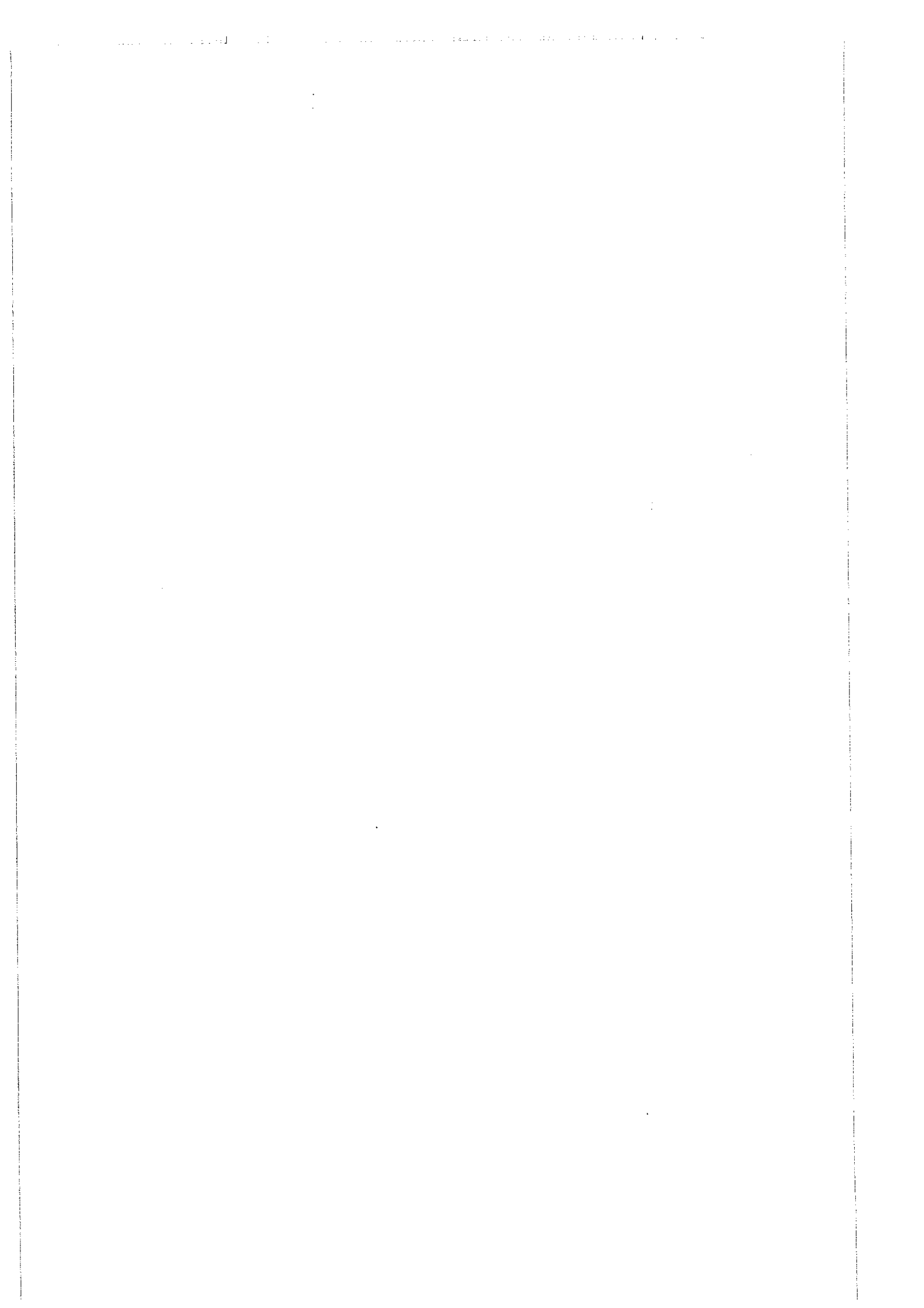
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, Juni 2005



Sri Hesti Purnamadewi



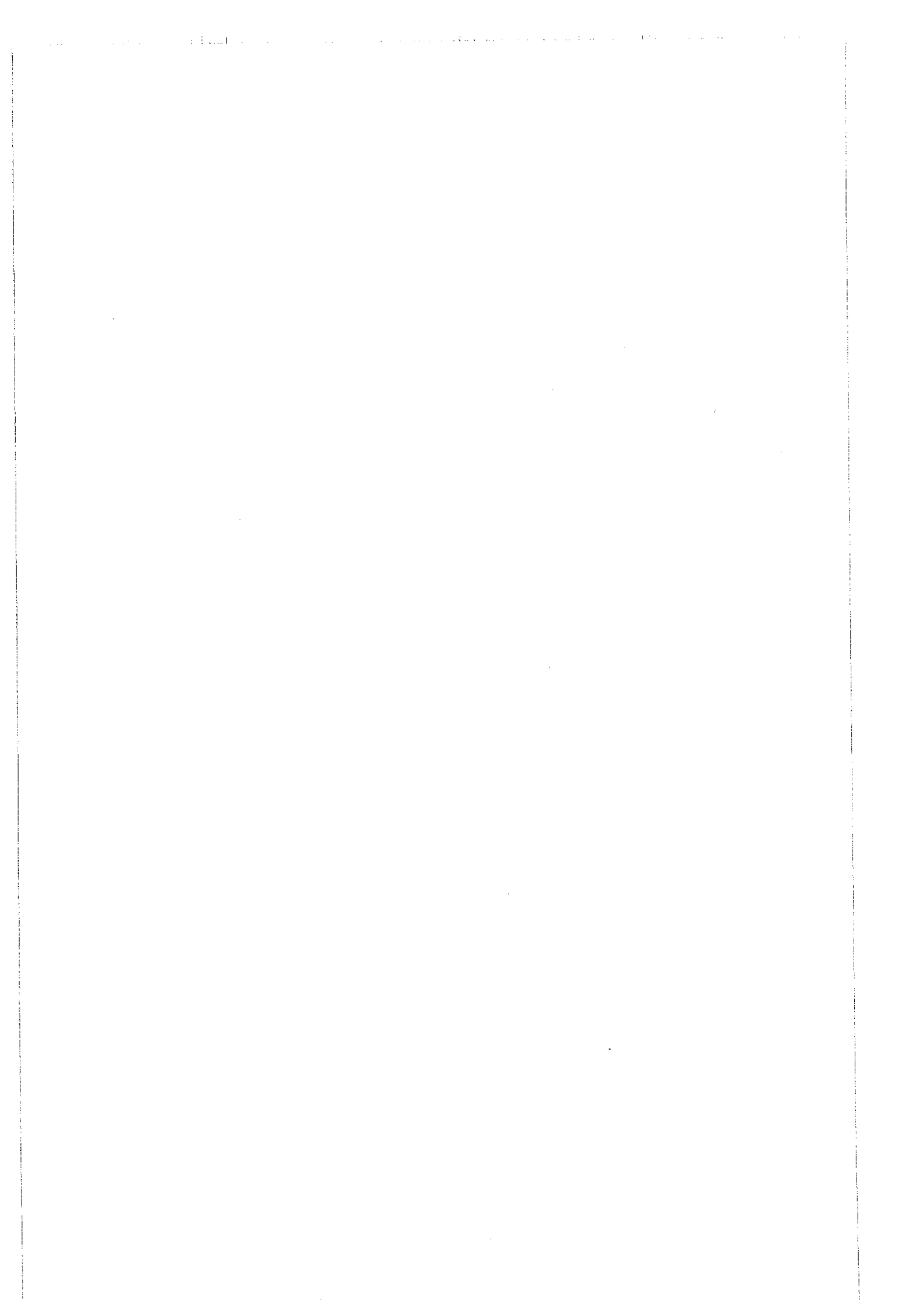
ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang terkait dengan proses transformasi organisasi – perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum Milik Negara (studi kasus di Universitas Diponegoro Semarang) . Penelitian dilakukan di Universitas Diponegoro Semarang yang dalam waktu dekat berencana untuk berubah status dari Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum Pendidikan. Jumlah informan adalah 7 orang yang dipandang mengetahui dan memiliki peran dalam proses transformasi organisasi.

Perubahan organisasi bertujuan untuk memberikan otonomi seluas-luasnya pada Perguruan Tinggi agar dapat bersaing dengan Perguruan Tinggi maupun Badan Hukum Pendidikan lain di dalam dan di luar negeri. Proses perubahan organisasi terkait dengan beberapa faktor, diantaranya adalah (1) faktor kepemimpinan, yang memiliki peran sebagai motor penggerak dalam mendukung proses transformasi organisasi, (2) faktor budaya organisasi, yang perlu dikembangkan menuju budaya profesionalisme, (3) faktor kualitas sumber daya manusia yang berfungsi sebagai *agent of change* dari proses transformasi organisasi .

Dalam penelitian memperlihatkan hasil bahwa manajemen Universitas Diponegoro dalam persiapan perubahan organisasi membutuhkan pemimpin-pemimpin yang visioner dan memiliki komitmen, perubahan budaya yang *low-risk taking* menjadi *high-risk taking* dan profesionalisme serta pengembangan Sumber Daya Manusia yang tersedia dengan berbagai program training terutama di bidang teknologi informasi. Sebagai rekomendasi, satu hal yang sampai saat ini mendesak untuk dilakukan oleh manajemen Universitas Diponegoro adalah melakukan sosialisasi secara terencana kepada seluruh sivitas akademika secara mendalam dan mudah dipahami tentang rencana perubahan organisasi.

Kata kunci : transformasi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia



ABSTRACT

This Research aim to to analyse factors which related to process of organizational transform - change of State University become Legal Body Ownership a case study in Diponegoro University Semarang . Research conducted in Diponegoro University Semarang in which planned to change his status of State University Legal Body of Education. 7 persons choosed as informans who looked into to know and have role in case of organizational transform.

Change of organization aim to give its broader autonomy to the State University so that they can compete with other institution and also other Legal Body Education in this country and abroad. Change of organization related to some factors, among others are (1) leadership factor, owning role as activator in supporting process of organizational transform, (2) cultural factor of organization, what need to be developed to be professionalism culture, (3) functioning human resource quality factor as agent of change in the process of organizational transform.

In research show result that management of Diponegoro University in preparation of organization transform require leaders which is visioner and committed to the organizational goals, change of culture which is low-risk taking become high-risk taking and professionalism , also development of available Human Resource with various program of training especially in information technology area. As recommendation, one matter which till now insist to be conducted by Diponegoro University management is to make a planned socialization to the entire or all employee about plan of organization transform in easy way and comprehensively.

Keyword : organizational transform, leadership, cultural organization, quality of human resource.

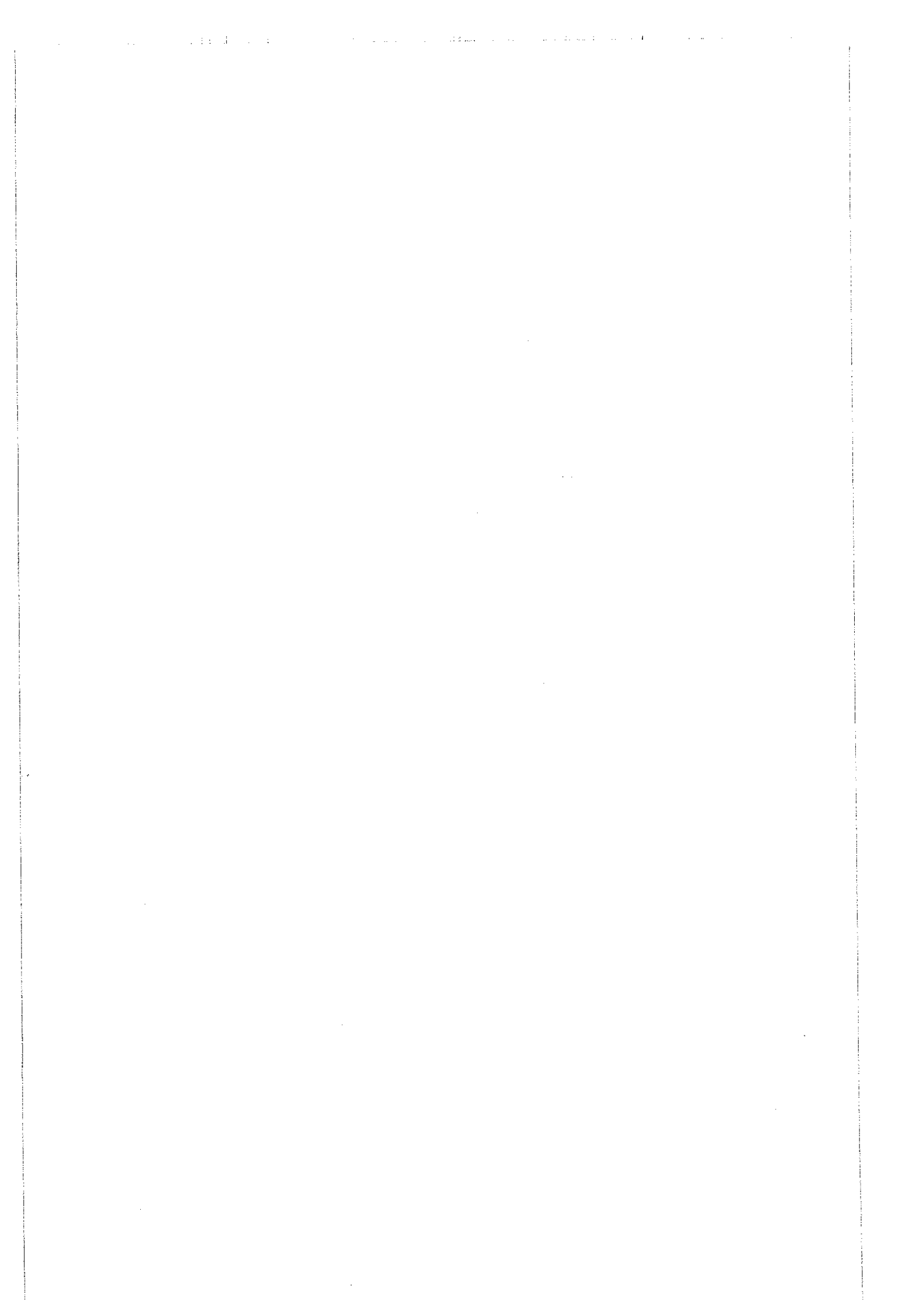
1992-1993 Annual Report

KATA PENGANTAR

Universitas Diponegoro, di usianya yang hampir setengah abad telah berkembang menjadi salah satu lembaga pendidikan terkemuka di Indonesia. Undip telah menghasilkan produk keilmuan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai perguruan tinggi yang terkemuka, Undip senantiasa berusaha meningkatkan mutu akademis, dan menghasilkan karya yang berguna bagi masyarakat dan kemajuan keilmuan, serta selalu tanggap terhadap perubahan dan tantangan yang berkembang di lingkungannya.

Perubahan organisasi dari Perguruan Tinggi Negeri/Universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan menimbulkan berbagai konsekuensi baik dari segi material maupun sosial psikologis. Penelitian ini melihat pada beberapa faktor yang terkait dalam rencana perubahan organisasi, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan sumber daya manusia. Rencana perubahan organisasi senantiasa mengundang berbagai tanggapan pro dan kontra dari anggota organisasi. Oleh karena itu seluruh pelaku perubahan harus yakin akan nilai, hakekat dan norma perubahan tersebut, paling tidak ditinjau dari perspektif kepentingan organisasi dan bukan dari perspektif kepentingan individu.

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa, penulis dapat menyelesaikan penelitian tentang faktor-faktor yang terkait dengan transformasi organisasi – perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum Milik Negara, yang merupakan studi kasus pada Universitas Diponegoro Semarang. Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis telah memperoleh berbagai macam bantuan

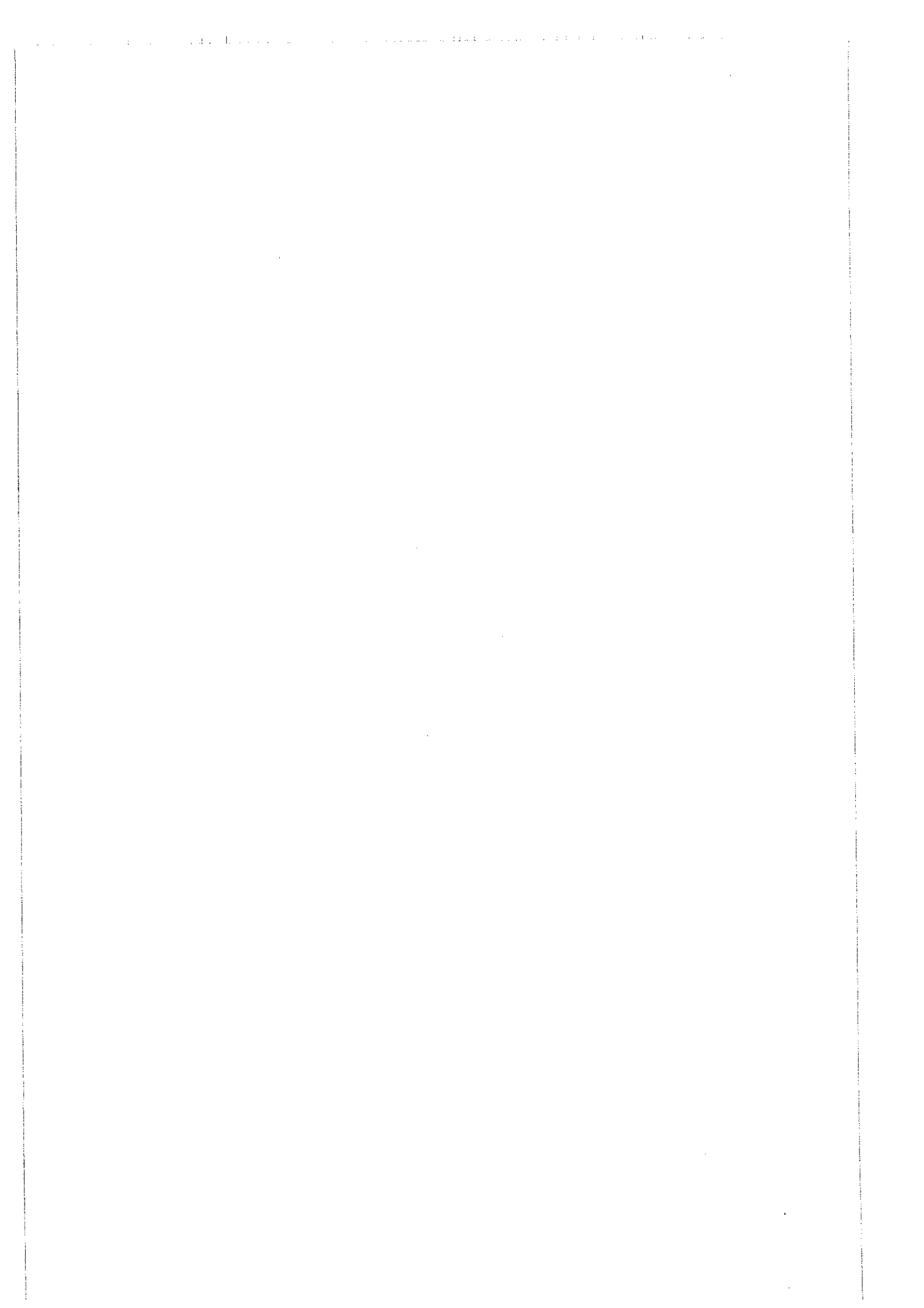


baik secara materi maupun non materi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bp. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD selaku pembimbing I yang telah memberikan dukungan dan senantiasa memberikan masukan yang sangat berguna bagi penulis.
2. Ibu Dra Susi Sulandari, Msi, selaku pembimbing II yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Para Informan yang telah memberikan berbagai masukan, informasi dan data kepada penulis
4. Bp. Manto, Mba Lina, Mas Dwi, Mas Nur, Mas Adit, Mba Fara, Mba Rika yang selalu membantu penulis baik selama masa studi sampai selesai pembuatan tesis.
5. Almarhumah Ibunda tercinta, yang telah memberikan spirit terbesar bagi penulis. Selamat jalan ibu, doaku selalu menyertaimu.
6. Om Andi, Ino tersayang, yang selalu menemaniku.
7. Semua pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan yang ada pada tesis ini.

Saran dan kritik yang membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dalam rangka

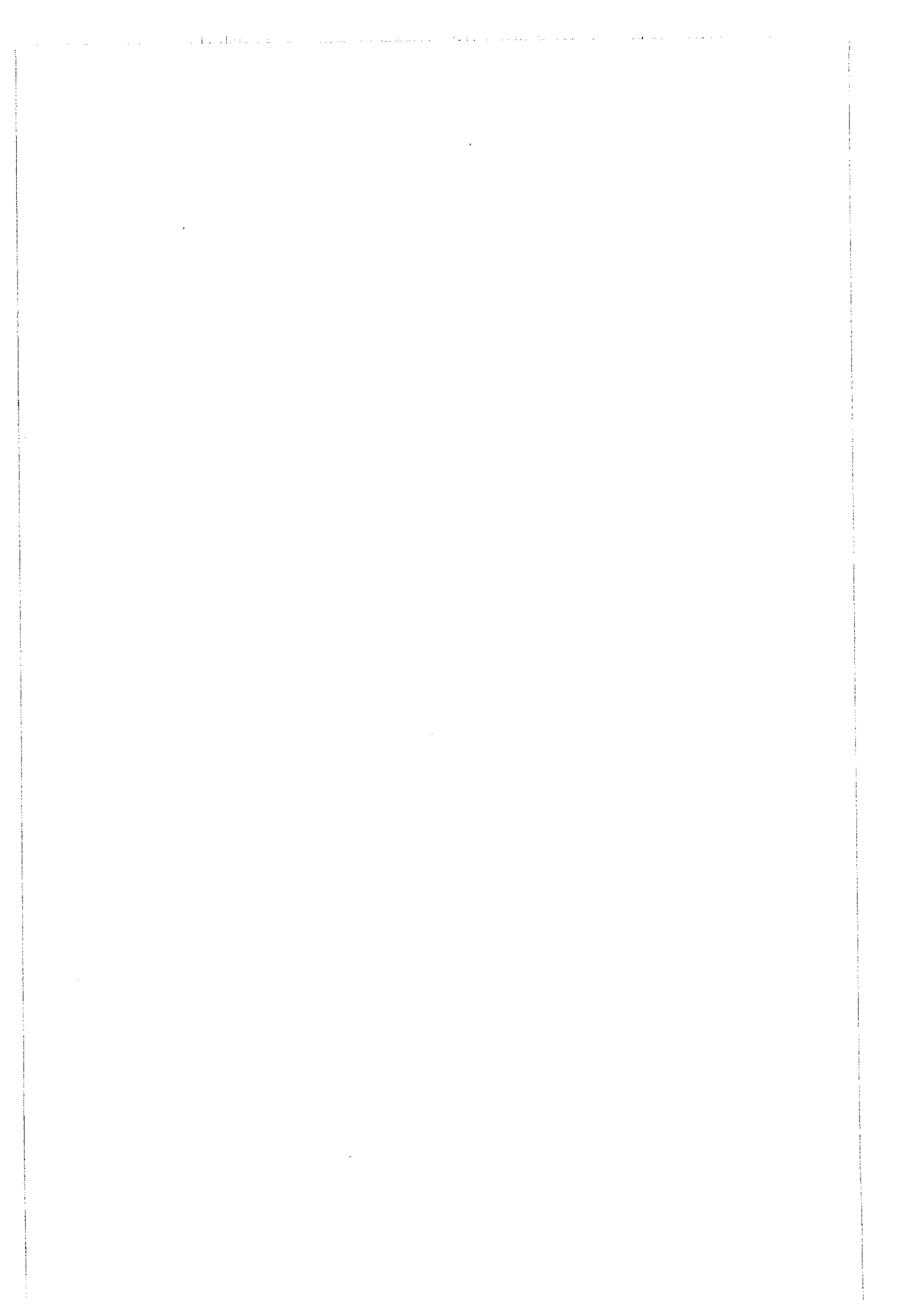


upaya pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen organisasi publik.

Semarang, Juni 2005

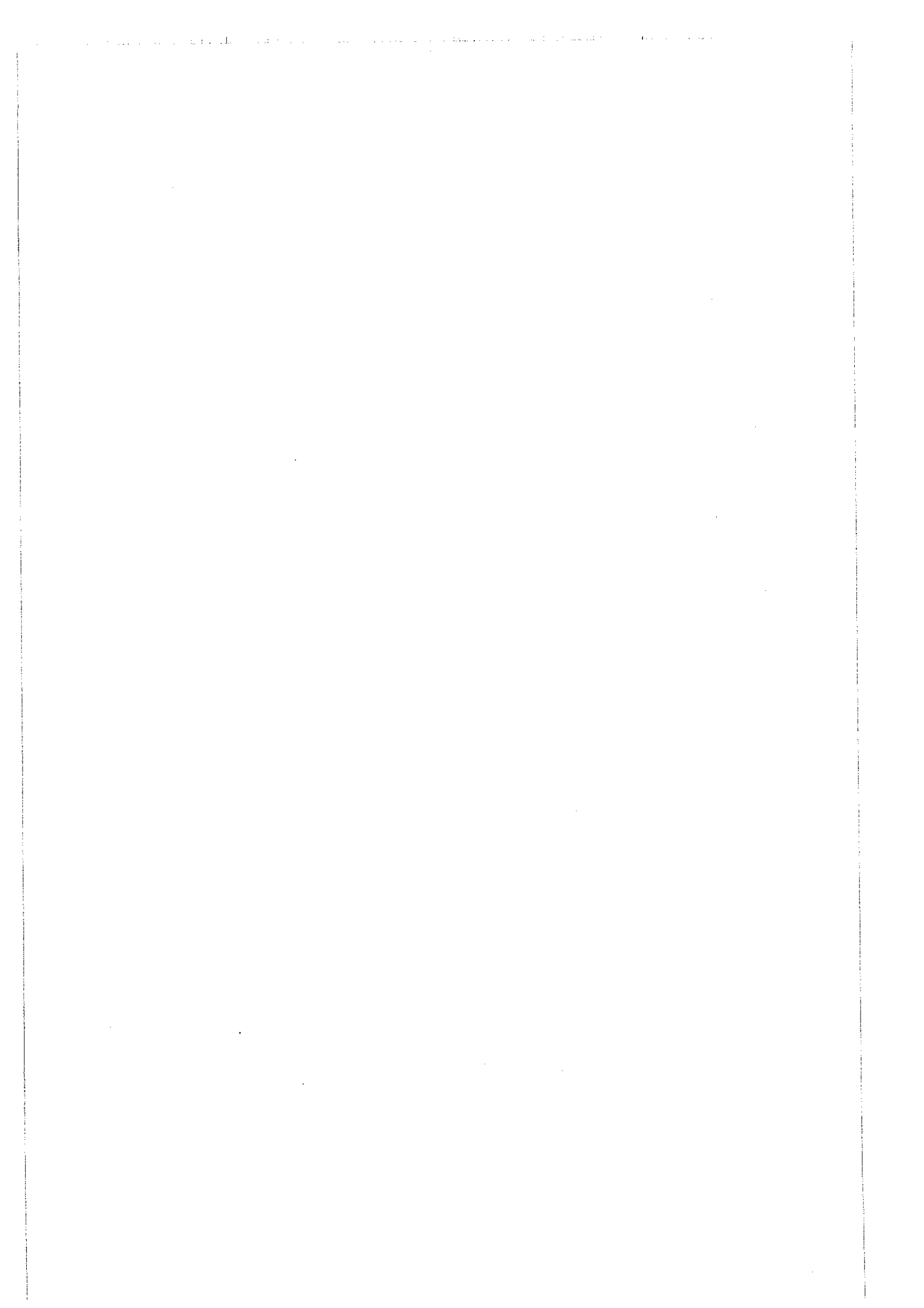
Penulis,

Sri Hesti Purnamadewi



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Landasan Teori	17
A.1. Transformasi Organisasi	17
A.2. Kepemimpinan	26
A.3. Budaya Organisasi	31
A.4. Sumber Daya Manusia	38

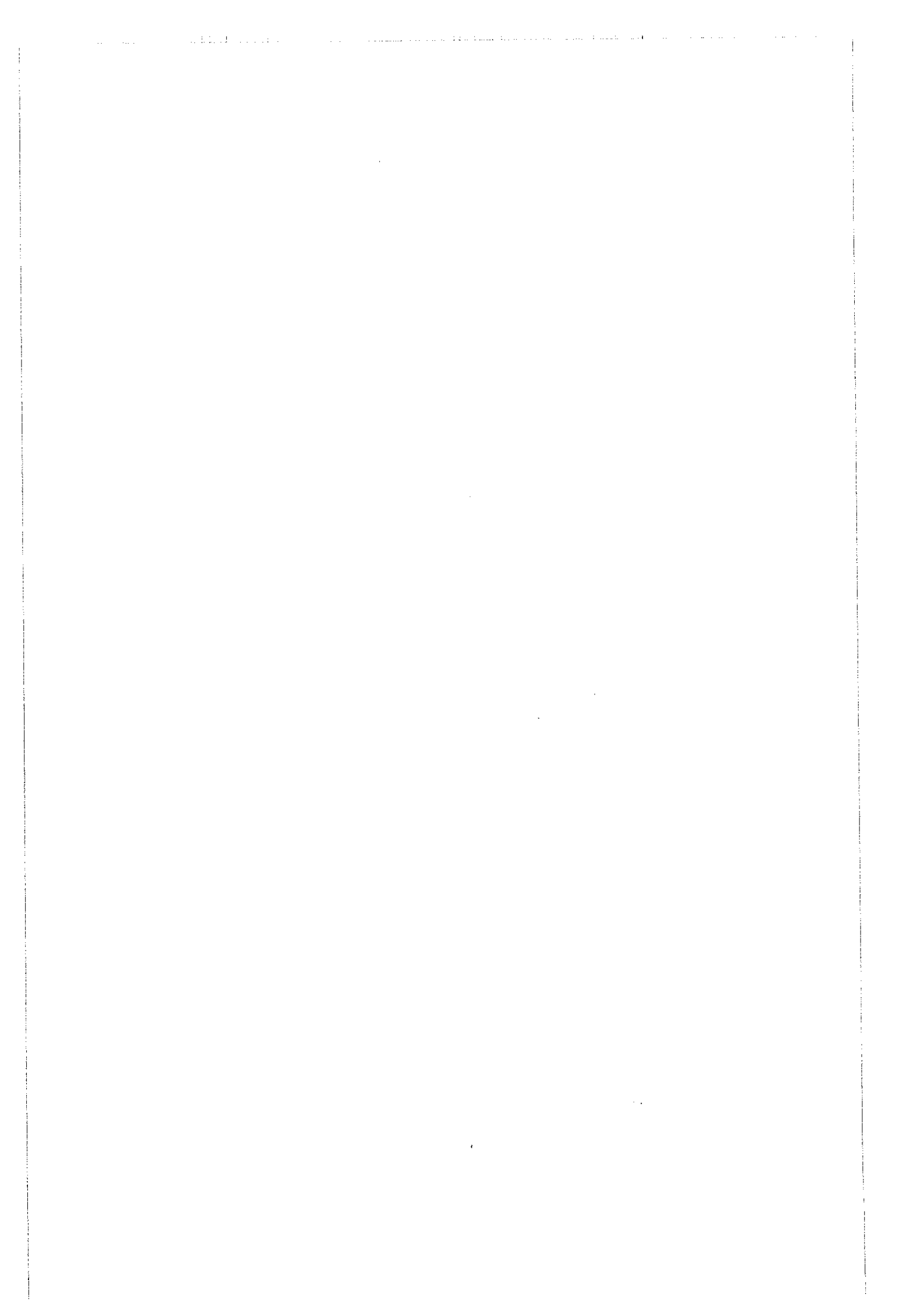


	A.5. Peraturan-Peraturan Perubahan	
	Universitas menjadi BHMN	47
	A.5.a. PP No. 61 tahun 1999	47
	A.5.b. Kepmendiknas No. 042/U/2000	49
BAB III :	METODE PENELITIAN	53
	A. Perspektif Pendekatan Penelitian	53
	B. Fokus Penelitian	54
	C. Pemilihan informan	55
	D. Instrumen Penelitian	56
	E. Pengumpulan data dan Pengolahan data	57
	F. Analisis Data	59
BAB IV :	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	
	PENELITIAN	61
	A. Deskripsi wilayah Penelitian	61
	A.1. Sejarah Singkat	61
	A.2. Lokasi Universitas Diponegoro	63
	A.3. Organisasi Universitas Diponegoro	64
	A.4. Kedudukan, tugas pokok dan fungsi	
	Universitas Diponegoro	64
	B. Hasil dan analisis hasil penelitian	66
	B.1. Sekilas Perbandingan PTN dan BHMN	66
	B.1.1. Struktur Organisasi	68
	B.1.2. Karakteristik PTN dan BHMN	72

B.2. Deskripsi Subyek penelitian/informan	77
B.3. Analisa Domain	96
B.3.1. Perubahan Organisasi	96
B.3.2. Kepemimpinan	102
B.3.3. Budaya Organisasi	106
B.3.4. Sumber Daya Manusia	108
B.4. Analisa Komponen	114
C. Diskusi	115
BAB V : PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran-saran	135
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN-LAMPIRAN	138

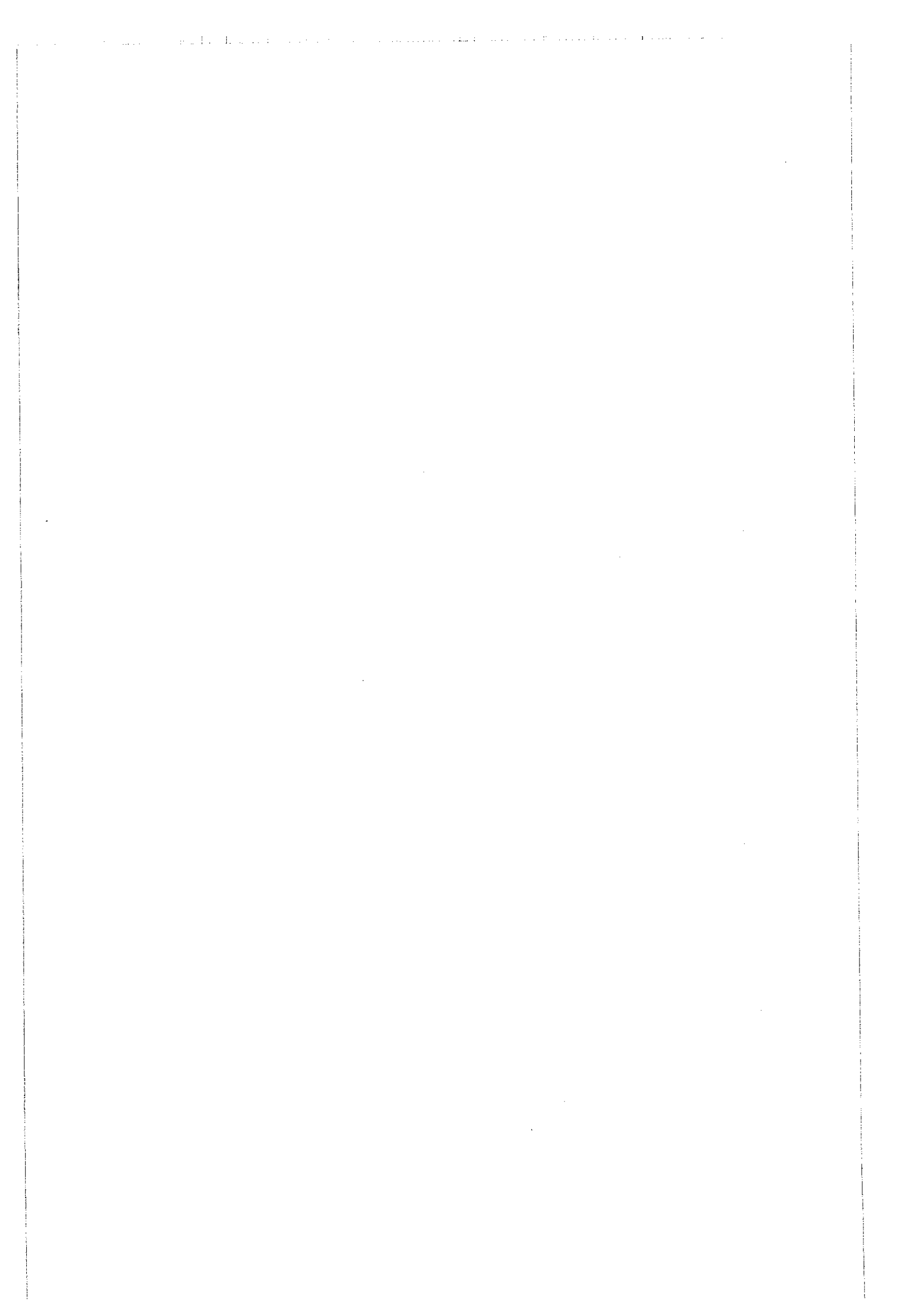
DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
1. MODEL PERUBAHAN TIGA LANGKAH LEWIN	25
2. MELELEHKAN STATUS QUO	25
3. MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY DAN BLANCHARD	30
4. TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI	33
5. BANGUN TEORI TRANSFORMASI ORGANISASI	51
6. KONSEP-KONSEP YANG DIGUNAKAN	52
7. METODE PENGUMPULAN DATA	58
8. KOMPONEN ANALISIS DATA	60
9. STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS DIPONEGORO	69
10. STRUKTUR ORGANISASI PTN SEBAGAI BHMN	70



DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1. TENAGA DOSEN	9
2. TENAGA ADMINISTRASI	9
3. TENAGA ADMINISTRASI MENURUT SATUAN KERJA DAN GOLONGAN	10
4. KESEIMBANGAN PERAN PEMERINTAH DAN PERGURUAN TINGGI DALAM PENDIDIKAN NASIONAL	68
5. PERBEDAAN KARAKTERISTIK PTN NON BHMN – BHMN	72
6. JUMLAH DOSEN TETAP MENURUT PENDIDIKAN TERTINGGI	124
7. JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI TETAP/STAF PENDUKUNG MENURUT PENDIDIKAN TERTINGGI	125
8. RASIO DOSEN TETAP DENGAN MAHASISWA PADA PROGRAM SARJANA (S1) MENURUT FAKULTAS	126
9. RASIO JUMLAH DOSEN TETAP DENGAN JUMLAH MAHASISWA TERDAFTAR TAHUN 1999/2000 – 2003/2004 UNZIP	127
10. JUMLAH DOSEN TETAP BERDASAR TINGKAT PENDIDIKAN TAHUN 1998/1999 – 2003/2004 UNZIP	128
11. PERSENTASE JUMLAH DOSEN TETAP YANG TELAH MENGIKUTI PELATIHAN	128
12. PERKEMBANGAN JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI TETAP BERDASARKAN TK PENDIDIKAN TH. 1998/1999 –2003/2004	129
13. JUMLAH DOSEN YANG SEDANG MENGIKUTI PENDIDIKAN STUDI LANJUT (S2,S3) DALAM NEGERI DAN LUAR NEGERI MENURUT FAKULTAS	129
14. JUMLAH DOSEN YANG TELAH MENYELESAIKAN PENDIDIKAN STUDI LANJUT S2 DAN S3	130



BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bidang pengetahuan perilaku organisasi semakin hari semakin pesat perkembangannya. Selain perkembangan persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin rumit, persoalan manusia sendiri berlanjut menjadi tantangan pokok yang harus dihadapi oleh setiap pimpinan pada saat ini. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awai dari perilaku organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula.

Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan berorganisasi. Menurut Robert Presthus, 1964 : 1, masyarakat kita adalah masyarakat organisasi. Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi.

Waktu senggangnya dipergunakan untuk bermain-main, berdoa, di dalam organisasi. Demikian pula manusia bakal mati di dalam suatu organisasi dan ketika sampai ke saat pemakaman, organisasi masih memegang peranan. Dari ungkapan ini jelaslah bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu dan berinteraksi.

Menurut Warren Bennis dalam bukunya *Organization of the Future* (1978 : 281), penempatan faktor manusia dalam organisasi bukannya semakin ditinggalkan melainkan mendapatkan papan yang mantap untuk diskusi teori-teori organisasi di masa yang akan datang. Tiga dimensi pokok dalam setiap teori organisasi yang tidak dapat diabaikan adalah dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Jika ketiga dimensi ini berinteraksi, maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, misalnya keahlian komputer, pemasaran, engineering, dan lain sebagainya. Dimensi kedua adalah dimensi konsep, yang merupakan motor penggerak dari dimensi pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yaitu dimensi manusia. Jika birokrat dalam bekerja hanya mengandalkan pada dimensi yang pertama, dan mengabaikan dimensi kedua atau bahkan melantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yakni manusia pekerja. Ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut, dengan menarik

sebagian pandangannya yang terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam suatu organisasi.

Permasalahan organisasi dan perilakunya demikian juga terjadi di dalam Lembaga pendidikan seperti halnya Perguruan Tinggi Negeri. Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang terkait dengan persiapan transformasi organisasi perubahan PTN menjadi BHMN. (Studi Kasus di Universitas Diponegoro)

Universitas Diponegoro yang lebih dikenal sebagai Undip, didirikan sebagai suatu yayasan Universitas Semarang pada tahun 1956 dan berdasarkan PP Nomor 7 tahun 1961, terhitung mulai tanggal 15 Oktober 1960 Undip menjadi Universitas Negeri. Universitas Diponegoro diambil dari nama seorang pahlawan di Jawa Tengah, yang memiliki semangat tinggi dalam melawan kolonial Belanda pada awal abad ke 18. Undip berlokasi di Semarang, ibukota Propinsi Jawa Tengah. Universitas Diponegoro terdiri dari 5 kampus yang berlokasi di Kodia Semarang dan Kabupaten Jepara, kurang lebih 70 km dari Semarang ke arah Timur laut. Kampus Pleburan adalah merupakan kampus tertua diantara kampus-kampus yang ada, yaitu Kampus Gunung Brintik, Teluk Awur, Kampus Tembalang.

Sesuai dengan statuta Universitas Diponegoro, yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional dengan nomor SK 186/O/2002, dalam melaksanakan aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi, Universitas Diponegoro memiliki visi dan misi, yang dijabarkan sebagai berikut :

Visi Universitas Diponegoro :

Visi Undip adalah ingin menjadi universitas pendidikan yang unggul di Indonesia dan di kawasan Asia Pasifik pada tahun 2018. Tujuan Universitas Diponegoro adalah terciptanya proses Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dalam pasar global.

Misi Universitas Diponegoro :

- a. menyelenggarakan proses pendidikan terbaik dan unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- b. melaksanakan penelitian dan publikasi ilmiah yang professional sebagai sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- c. menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dengan kualitas terbaik sesuai dengan kebutuhan dan era perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian;
- d. menyelenggarakan evaluasi reguler untuk meningkatkan kualitas, otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi.

Universitas Diponegoro merupakan salah satu dari tiga Universitas terbesar di Indonesia, Universitas Diponegoro menyelenggarakan pendidikan dan menghantarkan para lulusannya untuk dapat bersaing dalam berbagai macam lowongan pekerjaan dan profesi. Universitas Diponegoro juga membuka kesempatan belajar bagi siswa di seluruh pelosok tanah air

sepanjang memenuhi persyaratan penerimaan mahasiswa. Sebagai suatu organisasi, Universitas Diponegoro memiliki peranan yang sangat penting dalam perkembangan negara Indonesia, oleh karenanya tidak diragukan lagi bahwa pengembangan dan peningkatan kualitas Universitas Diponegoro sangat dibutuhkan dalam era globalisasi saat ini.

Selain memperhatikan kebutuhan masyarakat, terbitnya PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, PP No. 61 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 042/U/2000 tentang Persyaratan dan Tata Cara Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, serta UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional .mendorong Universitas Diponegoro untuk berbenah menuju Sistem Manajemen yang berdasarkan manajemen PT BHMN (Perguruan Tinggi – Badan Hukum Milik Negara).

Pada tahun 2003, perubahan status Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) sudah memasuki tahun ke 4. Empat Perguruan Tinggi Negeri, yaitu Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung dan Institut Pertanian Bogor tergabung dalam layer pertama PTN yang berubah menjadi BHMN. Universitas Diponegoro diharapkan dapat tergabung di dalam layer kedua kelompok PTN yang akan menuju ke BHMN. Sampai dengan awal tahun 2004 Universitas Diponegoro belum berubah menjadi BHMN. Sesuai dengan salah satu pembahasan di dalam Rapat Kerja Tahunan Universitas Diponegoro tanggal

3-4 Pebruari 2004, dikemukakan bahwa Universitas Diponegoro akan menuju ke sistem Manajemen yang berdasarkan manajemen PT BHMN.

Keputusan Senat Universitas Diponegoro tentang perubahan Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Milik Negara diperoleh dalam hasil Rapat :

- Senat Lengkap Universitas Diponegoro 17 September 2002
Sambil menunggu Undang-Undang tentang BHMN, Undip akan menerapkan manajemen pola manajemen BHMN. Usaha ke arah perubahan ini dibawah koordinasi PR IV
- Senat Lengkap Universitas Diponegoro tanggal 4 Januari 2004
Koordinasi penerapan pola manajemen BHMN di bawah koordinasi Pembantu Rektor I.

Sesuai Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 042/U/2000, ditetapkan Sistem Manajemen BHMN pada Perguruan Tinggi dengan beberapa pertimbangan :

- disinyalir penyebab utama rendahnya kualitas pendidikan tinggi adalah kesalahan manajemen akademik hampir pada setiap tingkat.
- Kecenderungan terjadinya transformasi Perguruan Tinggi dari pola manajemen yang bertumpu pada penumpukan asset ke pola manajemen yang menekankan pada produktivitas dan nilai tambah dari asset pada setiap operasinya.

- Paradigma baru perguruan tinggi yang berujung pada jaminan kualitas produk perguruan tinggi hanya dapat dicapai dengan penerapan pola manajemen yang memenuhi syarat BHMN

Beberapa persyaratan BHMN sesuai Keputusan Mendiknas No. 042/U/2000 adalah :

- menyelenggarakan pendidikan tinggi yang efisien dan berkualitas
 - hemat dalam penggunaan sumber daya
 - relevan visi, misi, tujuan, dan sasaran dengan aspirasi stakeholder
 - tanggung jawab dalam kegiatan dan tepat sasaran sesuai alokasi awal
 - mampu memilih proses yang optimal
 - derajat atmosfer akademik yang tinggi
 - kemampuan dalam mempertahankan kualitas, adaptasi, merespon perubahan lingkungan.
- Kelayakan finansial : kemampuan membiayai perguruan tinggi secara berkelanjutan tetap efisien dan berkualitas
- Prinsip ekonomis dan akuntabilitas.

Menurut pendapat Chairuddin P. Lubis (2002 : 6), telah terjadi perubahan paradigma pendidikan, dari PTN menuju BHMN dalam beberapa tahun terakhir ini.

Perubahan sistem pendidikan tinggi terjadi di berbagai negara dan perubahan tersebut umumnya meliputi kebutuhan untuk otonomi yang lebih luas. Perubahan tersebut tidak terjadi tanpa adanya ketegangan. Oleh karena itu seluruh pelaku perubahan harus yakin akan nilai/hakekat/norma perubahan tersebut, paling tidak ditinjau dari perspektif kepentingan nasional dan bukan dari perspektif kepentingan individu. Seperti halnya di berbagai negara, pemahaman nilai/hakekat/norma perubahan tersebut ternyata masih rancu dan rentan terhadap penyalahgunaan.

Dalam rangka persiapan Universitas Diponegoro menuju sistem manajemen yang berdasarkan manajemen Badan Hukum Milik Negara perlu dilakukan pembenahan di segala aspek. Perubahan organisasi, terutama pada masa transisi sangat membutuhkan peranan pemimpin. Pemimpin yang dapat melakukan prediksi dan estimasi angka riil perkembangan di Undip merupakan tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam mendukung perubahan. Perubahan budaya kerja dari lingkungan kerja yang selama ini (*low risk taking*, tidak melihat hasil kerja secara langsung, tidak dipacu oleh *profit-motive*, dilindungi oleh organisasi yang lebih besar) ke arah yang lebih *high-risk taking*, kompetitif, mengandung karakter *entrepreneurship*, betul-betul mandiri juga harus dilakukan oleh Perguruan Tinggi.

Salah satu butir dalam Kepmendiknas No. 042/U/2000 pasal 6 menyatakan perlunya kebijakan pokok mengenai sumber daya manusia. Dari berbagai aspek yang harus dibenahi, penulis memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi persiapan transformasi organisasi perubahan PTN menjadi BHMN. (Studi Kasus di Universitas Diponegoro).

Sumber Daya Manusia di Universitas Diponegoro terdiri dari tenaga dosen dan tenaga administrasi termasuk teknisi, laboran dan pustakawan. Gambaran tentang ketenagaan di lingkungan Universitas Diponegoro menurut tingkat pendidikan dapat dilihat sebagai berikut :

a. Tenaga dosen (Tabel 1.)

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Doktor	150	9
2.	Magister & SP	1007	64
3.	Sarjana	420	27
	Jumlah :	1577	100

Sumber : Lampiran Pidato Rektor Undip pada Dies Natalis 46 th. 2003 hal. 53

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah tenaga dosen di Universitas Diponegoro sampai dengan bulan Oktober 2003 adalah sebanyak 1577 orang dengan kualifikasi pendidikan Doktor (S3) sebanyak 150 orang (9%), pendidikan Magister dan Spesialis sebanyak 1007 orang atau 64%, sedangkan sisanya sebanyak 420 orang atau 27% dengan kualifikasi pendidikan Sarjana. Kualifikasi pendidikan dosen sebagian besar adalah pendidikan Magister atau S2 yaitu 64 % dari keseluruhan 1577 dosen.

b. Tenaga administrasi (Tabel 2.)

No	Pendidikan	Jumlah	Persentasi
1.	Pascasarjana	8	1
2.	Sarjana	187	23
3.	Sarjana muda	95	12
4.	SMTA	368	46
5.	SMTP	60	7
6.	SD	92	11
	Jumlah	810	100

Sumber : Lampiran Pidato Rektor Undip pada Dies Natalis 46 th. 2003 hal. 60

Tenaga administrasi berjumlah 810 orang, yang terdiri dari 8 orang pendidikan pascasarjana dari berbagai jurusan, 187 orang (23%) pendidikan sarjana, 95 orang (12%) sarjana muda, 368 (46%) pendidikan SMTA, 60 orang (7%) SMTP dan 92 orang (11%) pendidikan SD. Kualifikasi pendidikan tenaga administrasi didominasi oleh pegawai dengan pendidikan SMTA (46%)

Tabel 3. Tenaga administrasi menurut satuan kerja dan golongan

No	Unit Kerja	Golongan				Jumlah	%
		I	II	III	IV		
1.	F. Hukum	—	18	16	1	35	4
2.	F. Ekonomi	3	22	14	1	40	5
3.	F. Teknik	-	62	37	1	100	12
4.	F. Kedokteran	3	62	49	1	115	14
5.	F. Peternakan	-	31	13	1	46	6
6.	F. Sastra	2	19	13	1	35	4
7.	F. ISIP	1	19	13	1	34	4
8.	F. MIPA	1	27	20	1	49	6
9.	F. Kes. Masy	-	17	12	1	30	4
10.	F. Perik & I.K	4	31	14	1	50	6
11.	BAUK	8	64	67	5	145	18
12.	BAA	1	13	21	3	38	5
13.	BAK	-	5	10	3	18	2
14.	BAPSI	-	9	9	2	20	3
15.	LPM	1	13	3	1	18	2
16.	LPN	-	3	8	1	12	1
17.	UPT Perpust	-	7	5	1	13	2
18.	UPT Komputer	-	1	11	-	12	1
Jumlah		26	423	335	26	810	100

Sumber : Lampiran Pidato Rektor Undip pada Dies Natalis 46 th. 2003 hal. 126

Dari jumlah total tenaga administrasi tersebut diantaranya termasuk tenaga teknisi/laboran 130 orang dan pustakawan 30 orang. Dilihat dari segi

keangkatan golongan, sebagian besar pegawai administrasi memiliki golongan II yaitu 423 orang dari keseluruhan pegawai administrasi yang berjumlah 810 orang.

Penulis akan meneliti faktor-faktor yang terkait dengan persiapan Universitas Diponegoro menuju sistem manajemen BHMN. Proses transformasi manajemen dan Sumber Daya Manusia dalam kerangka perubahan bentuk organisasi (Perguruan Tinggi Negeri) menjadi Badan Hukum Milik Negara merupakan cerminan perilaku suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perubahan status beberapa Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara, dimaksudkan agar dapat terlaksanakan independensi manajemen kampus dalam artian terlaksananya otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi baik dari aspek pengelolaan akademik (pendidikan, penelitian dan pelayanan), aspek pengelolaan Sumber Daya Keuangan, Sumber Daya Infrastruktur dan fasilitas serta pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Perguruan Tinggi dituntut untuk melakukan berbagai perubahan ke arah otonomi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia abad 21. Jelas bahwa kecepatan perubahan global akan membutuhkan sumber daya manusia dengan kemampuan yang adaptif dan lentur/luwes, mempunyai kemampuan belajar sepanjang hayat, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama. Perguruan Tinggi diharapkan dapat merespon setiap perubahan dengan cepat, dapat mendeteksi secara dini perubahan yang

akan terjadi dan mempunyai kapasitas untuk mengembangkan program baru ataupun menutup program yang sudah ada yang tidak sesuai dengan perkembangan yang ada di masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut diatas, perguruan tinggi harus melakukan transformasi Sumber Daya Manusia, yaitu SDM professional sebagai syarat BHMN.

Uraian tersebut diatas, dapat disarikan ke dalam dua kelompok, yaitu faktor eksternal dan faktor internal yang sekiranya mendorong perubahan Universitas Diponegoro menjadi BHMN. Faktor eksternal : Peraturan Pemerintah tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum, Sistem Pendidikan Nasional, dan tuntutan masyarakat luas akan Perguruan Tinggi yang berkualitas dan peningkatan layanan kepada masyarakat. Sedangkan faktor internal : Perubahan statuta Universitas Diponegoro yang disesuaikan dengan kondisi aktual serta perubahan manajemen internal. Beberapa permasalahan internal pada Universitas Diponegoro, diantaranya adalah hasil temuan Inspektorat Jenderal yang perlu mendapatkan perhatian khusus antara lain :

- Keterlibatan dosen dalam kegiatan penelitian mengalami penurunan dari 486 dosen menjadi 346 yang disebabkan karena banyaknya program yang melibatkan dosen baik di dalam maupun di luar kampus. (ekstensi, diploma, kerjasama dan pelatihan)

- Kenaikan pangkat/jabatan dosen terhambat karena unsur penelitian kurang terpenuhi sehingga banyak terjadi dosen "dongkrok".
- Usulan proposal penelitian yang disetujui Dikti masih rendah karena ketatnya persaingan Perguruan Tinggi Negeri.
- Temuan Itjen tentang adanya 134 mahasiswa angkatan 93/94 s.d 96/97 yang belum dapat menyelesaikan studinya tepat waktu.

Hasil perolehan akreditasi dari BAN-PT, secara keseluruhan ada kenaikan perolehan nilai A akreditasi program studi (dari 17 Program Studi menjadi 21 Program Studi yang memperoleh A), namun ada beberapa program studi yang memperoleh akreditasi lebih rendah dari periode sebelumnya. (data terlampir), dan hasil Rakerta tanggal 3-4 Pebruari 2004, antara lain tentang pentingnya peningkatan kualitas SDM dan perubahan perilaku pegawai. Masalah kekurang jelasan materi tugas dan pekerjaan antar unit pegawai juga masih sering terjadi.

Bertolak dari uraian di atas, menunjukkan bahwa Universitas Diponegoro masih harus lebih meningkatkan performancenya untuk dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

Berbagai permasalahan yang ada di Universitas Diponegoro mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang difokuskan pada faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan kualitas SDM yang sangat berperan

dalam perubahan/transformasi Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Milik Negara.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Menurut Nasir (1998:133) "Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesenjangan ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (ambiguity), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (gap) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ataupun yang akan ada."

Dari pengertian tersebut, secara sederhana dapat dikatakan bahwa keberadaan masalah disebabkan oleh adanya penyimpangan yang terjadi antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya.

Ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, antara lain :

- Suatu rencana perubahan tidak selalu memperoleh dukungan positif dari seluruh anggota organisasi, selama proses persiapan dilakukan sangatlah mungkin akan timbul berbagai permasalahan baru. Bagaimana tipe pemimpin yang diperlukan dalam menghadapi persiapan Universitas Diponegoro menjadi suatu Badan Hukum.?
- Perubahan organisasi mau tidak mau biasanya diikuti dengan perubahan budaya. Berbagai konsekuensi perubahan budaya

organisasi harus dihadapi oleh seluruh anggota organisasi. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan dalam organisasi BHMN?

- Dalam persiapan perubahan organisasi, faktor SDM yang menjadi pelaku utama perubahan akan memicu terjadinya berbagai permasalahan organisasi. Bagaimana menciptakan SDM berkualitas dalam mendukung perubahan PTN menjadi BHMN?

Oleh karena itu dalam penelitian ini perlu dirumuskan permasalahan secara jelas sebagai berikut :

Bagaimana tipe pemimpin, budaya organisasi dan kualitas SDM yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan/transformatasi organisasi, Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Milik Negara.

C. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang penulis kemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan bagi Universitas Diponegoro dalam rangka transformasi organisasi menuju Badan Hukum Milik Negara serta untuk mengetahui /menganalisis :

1. tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi Badan Hukum Milik Negara.
2. budaya organisasi yang sesuai dengan sistem Badan Hukum Milik Negara

3. kualitas Sumber Daya Manusia di Universitas Diponegoro dalam menghadapi perubahan organisasi menuju Badan Hukum Milik Negara.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan :

1. Dari segi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah gambaran mengenai tipe kepemimpinan, budaya organisasi, dan kualitas SDM di dalam transformasi organisasi
2. Dari segi praktis bisa memberi kontribusi masukan bagi para pemimpin di Universitas Diponegoro yang terkait dengan kesiapan tenaga administrasi dalam menuju sistem manajemen Badan Hukum Milik Negara dan sebagai bahan analisis untuk pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia Universitas Diponegoro.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1 Transformasi Organisasi

Dalam W. Jack Duncan dalam *Organizational Behavior* (1981 : 7), Perilaku organisasi sebagai terjemahan dari *organizational behavior* adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu, yaitu meliputi aspek-aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Perilaku organisasi merupakan ilmu interdisipliner, yang menarik secara bebas sumber-sumber dari ilmu-ilmu yang lain. Sementara itu masih kuat mempertahankan identitasnya sebagai ilmu tersendiri yang menekankan pada perilaku yang mapan pada suatu organisasi tertentu. Pada akhirnya ilmu perilaku ini juga memberikan petunjuk-petunjuk dan pengarahan yang preskriptif untuk usaha mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Sedangkan Larry L. Cummings, presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan penekanan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. Perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana

pula suatu struktur, proses dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi ini adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi.

Joe Kelly guru besar manajemen pada *Sir George Williams University* dalam bukunya *Organizational Behavior , an Existential-Systems Approach* (1974:2), menjelaskan bahwa Perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya : bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar. Perumusan dari Kelly ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak.

Menurut pendapat Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley (2001:2-3) : *Organization development is a systemwide application of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies structures and processes that lead to organization effectiveness. First, applies to the strategy, structure, and processes of an entire system, such as an organization, a single plant of a multiplant firm, or a department or work group. A change program aimed at modifying an organization's strategy.....Second, based on behavioral science knowledge and practice, including microconcepts such as leadership, group dynamics and work design.....Third, concerned with managing planned change.....Fourth, involves both the creation and the subsequent reinforcement of change.*

Diterjemahkan :

Transformasi Organisasi merupakan aplikasi keseluruhan sistem yang mencakup ilmu pengetahuan perilaku terhadap perubahan terencana, pengembangan, dan penguatan struktur strategi serta proses menuju efektifitas organisasi. Pertama, diterapkan pada strategi, struktur dan proses keseluruhan, seperti misalnya suatu organisasi, perusahaan tunggal dari suatu multi firma, atau bagian/kelompok kerja. Suatu perubahan program bertujuan untuk memodifikasi suatu strategi organisasi..... Kedua, berdasarkan pada ilmu pengetahuan perilaku, termasuk konsep mikro seperti kepemimpinan, dinamika kelompok dan desain pekerjaan..... Ketiga, berkaitan dengan pengaturan perubahan terencana..... Keempat, melibatkan baik daya cipta dan program-program pendukung perubahan.

Transformasi organisasi mencakup strategi, struktur dan proses dari keseluruhan sistem dalam suatu organisasi. Program bertujuan untuk memodifikasi strategi organisasi, seperti misalnya strategi perluasan hubungan usaha dan cara pengembangannya. Di dalamnya tercakup perubahan struktur organisasi, sistem komunikasi dan proses problem solving yang dapat mendukung perubahan strategi. Strategi ini dimungkinkan dapat meningkatkan kemampuan top manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi. Transformasi organisasi didasarkan pada pengetahuan dan praktek ilmu perilaku organisasi, termasuk di dalamnya kepemimpinan, dinamika kelompok dan desain pekerjaan, sekaligus pendekatan makro, seperti desain organisasi dan hubungan internasional. Perubahan organisasi mencakup baik kreatifitas maupun kekuatan pendukung perubahan. Dalam hal ini, peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pendukung perubahan perlu diperhatikan, seperti misalnya program pelatihan, peningkatan skill dan perilaku, program asuransi.

Menurut Richard Beckard dalam *Organization Development and Transformation* (2000:16), transformasi organisasi adalah suatu usaha yang terencana dan terarah dari keseluruhan organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

- *It is a planned change effort.
'Program involves a systematic diagnosis of the organization, the development of a strategic plan for improvement and the mobilization of resources to carry out the effort'*
- *It is managed from the top
In an organization development effort, the top management of the system has a personal investment in the program and its outcomes. They actively participate in the management of the effort. This does not mean they must participate in the same activities as others, but it does mean that they must have both knowledge and commitment to the goals of the program and must actively support the methods used to achieve the goals.*
- *It is designed to increase organization effectiveness and health
To understand the goals of organization development, it is necessary to have some picture of what an ideal effective, healthy organization would look like.*
- *it involves the total "system"
An organization development effort is related to a total organization change such as a change in the culture or the reward systems or the total managerial strategy. There may be tactical efforts which work with subparts of the organization but the 'system' to be changed is a total, relatively autonomous organization.*

Diterjemahkan :

- *usaha perubahan terencana
Program yang mencakup diagnosa sistematis suatu organisasi, pengembangan rencana strategis untuk peningkatan dan mobilisasi sumber daya untuk melakukan transformasi.*
- *pengaturan dari manajemen puncak
Dalam usaha pengembangan organisasi, manajemen puncak organisasi memiliki personal investasi di dalam program dan keluaran-keluarannya. Mereka secara aktif berpartisipasi dalam manajemen usaha. Hal ini tidak berarti bahwa mereka harus berpartisipasi dalam*

kegiatan yang sama seperti yang lainnya, tetapi hal ini berarti bahwa mereka harus memiliki baik pengetahuan dan komitmen pada tujuan program dan harus secara aktif men support usaha-usaha yang digunakan untuk mencapai tujuan.

- didesain untuk meningkatkan kesehatan dan efektifitas organisasi untuk memahami tujuan transformasi organisasi, sangatlah penting untuk memiliki suatu gambaran tentang seperti apa organisasi yang efektif dan sehat.
- melibatkan total sistem
suatu usaha pengembangan organisasi berhubungan dengan perubahan total organisasi seperti suatu perubahan budaya atau sistem penghargaan atau strategi manajerial. Kemungkinan ada taktik usaha yang berperan dalam bagian-bagian organisasi, tetapi sistem yang diubah adalah total, secara relatif merupakan otonomi organisasi.

Sesuai pendapat Beckard tersebut, transformasi organisasi merupakan suatu program yang mencakup diagnosa sistematis suatu organisasi, pengembangan rencana strategis untuk peningkatan dan mobilisasi sumber daya untuk melakukan transformasi. Transformasi juga merupakan usaha yang berhubungan dengan perubahan total organisasi seperti misalnya perubahan budaya atau sistem penghargaan atau strategi manajerial secara keseluruhan. Dalam hal ini pemimpin memiliki peranan yang besar dalam berlangsungnya program dan keberhasilan program. Mereka diharapkan dapat berperan aktif di dalam manajemen.

Menurut pendapat Francis J Guillard dan James N Kelly dalam bukunya *Transforming the Organization*, yang terdapat dalam artikel Lilik Agung (2001 : 2), menyatakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi dalam melakukan transformasi apabila menggunakan empat *framework*, yaitu :

1. *Reframing* – the company's conception of what it is, and what it can achieve.
2. *Restructuring* – the corporate body to bring it to a competitive level of performance.
3. *Revitalizing* – the company's relationship to the competitive environment, igniting growth in existing businesses and inventing new ones.
4. *Renewing* – individuals and the organization, enabling them to become integral parts of a connected and responsible world community.

Diterjemahkan :

1. *Pembentukan kembali* – Konsep organisasi tentang apa yang dapat dicapai
2. *Restrukturisasi* – menciptakan kinerja organisasi menuju era kompetitif
3. *Revitalisasi* – membangun hubungan organisasi di dalam lingkungan yang kompetitif, memacu pertumbuhan dan memperluas usaha.
4. *Pembaruan* – pembaruan SDM dan organisasi, membentuknya menjadi bagian keseluruhan komunitas dunia

.Kajian Goulliart dan Kelly, melakukan transformasi organisasi bukan sekedar menjalankan *downsizing*. Lebih dari itu proses transformasi organisasi bermaksud melakukan pergeseran secara fundamental akan pola kerja, budaya organisasi, nilai-nilai, dan strategi sesuai dengan tuntutan lembaga dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Kebutuhan dalam menjalankan transformasi organisasi merupakan representasi dari perubahan fundamental hubungan antara organisasi, individu pekerjanya dan masyarakat secara keseluruhan.

Kadangkala transformasi organisasi hanya sebatas mengubah salah satu bagian dari keseluruhan organ organisasi. Dalam kondisi yang sifatnya parsial tersebut menjadi suatu kewajaran manakala transformasi organisasi mengalami banyak kegagalan. Apabila teknologi informasi sudah berperan

besar dalam proses transformasi, kegagalan tersebut bisa berakibat pada membengkaknya biaya dan rusaknya sistem yang sudah lama dibangun. Mengembalikan kondisi – bahkan minimal – seperti sedia kala dengan demikian memerlukan perjuangan tersendiri. Belum lagi kepercayaan di mata karyawan yang semakin merosot lantaran organisasi telah membenamkan banyak investasi waktu, uang, SDM sementara hasilnya justru memburuk.

Lilik Agung (2001: 2) menyatakan dalam proses awal transformasi organisasi faktor kepemimpinan menjadi sebuah kewajiban yang tidak dapat ditawar lagi. Bahkan faktor kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang paling krusial dalam keseluruhan proses transformasi. Tanpa dikomando oleh pemimpin visioner dan kredibel niscaya transformasi organisasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Proses transformasi berikutnya adalah proses restrukturisasi, yang diartikan sebagai bentuk dan tingkat kompetensi yang dapat dicapai oleh organisasi. Oleh Goulliart dan Kelly bentuk organisasi paling ideal dalam menjalankan restrukturisasi yaitu; datar, ramping, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan. Ada biaya yang harus dibayar mahal manakala bentuk organisasi harus datar ramping dan efisien. Apalagi jika restrukturisasi terjadi di dalam organisasi publik. Proses membentuk organisasi demikian terpaksa harus merumahkan sebagian pegawai. Hal demikian seringkali menciptakan keresahan pegawai dalam menghadapi transformasi organisasi. Sesudah restrukturisasi, tahap berikut dalam menjalankan transformasi organisasi

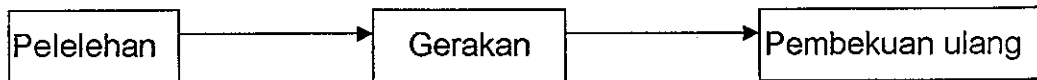
adalah proses revitalisasi. Revitalisasi muncul manakala terjadi pertumbuhan perusahaan, disisi lain muncul pesaing yang dapat merebut pasar organisasi (Perguruan Tinggi lain). Kata kunci dari proses revitalisasi adalah fokus dan inovasi. Fokus akan memberi banyak kesempatan bagi organisasi untuk melakukan penguatan manajemen, SDM, sistem dan teknologi. Sedang inovasi memberi kekuatan organisasi untuk mencipta produk baru guna memenuhi permintaan konsumen (masyarakat).

Proses terakhir dari transformasi organisasi adalah *renewal*. Proses *renewal* banyak berhubungan dengan sistem, strategi, infrastruktur dan teknologi. Dengan demikian proses *renewal* banyak menyoal sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan. Kata kunci dari pengembangan karyawan adalah menjadikan karyawan pembelajar. Apalagi di era kekinian, dimana teknologi informasi sudah merambah ke segala aspek organisasi. Menjadi wajar manakala untuk menciptakan organisasi transformatif harus didukung oleh sumber daya manusia pembelajar.

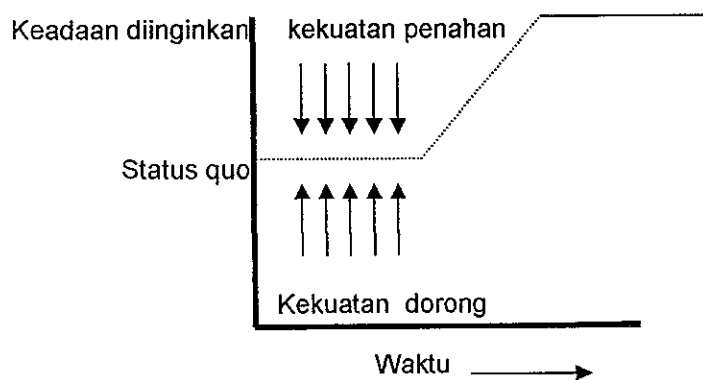
Proses Transformasi Organisasi dapat dirangkum sebagai proses perubahan terencana yang mencakup berbagai aspek organisasi, antara lain manajemen, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem komunikasi, sumber daya finansial, sumber daya manusia, dll untuk mencapai tujuan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi dan sumber daya manusia dalam transformasi organisasi.

Beberapa pendekatan populer untuk mengelola perubahan, salah satunya dikemukakan oleh Kurt Lewin seperti dalam gambar 1 dan 2 :

Gambar 1. Model Perubahan Tiga Langkah Lewin



Gambar 2. Melelehkan Status Quo



Keterangan :

- Kekuatan dorong : kekuatan yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo
- Kekuatan penahan : kekuatan yang merintangai gerakan menjauhi status quo.

Sumber : Stephen Robbins (2002 : 290-291)

Kurt Lewin berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah : melelehkan (unfreezing) status quo, gerakan ke suatu keadaan baru, dan membekukan ulang (refreezing) perubahan baru untuk membuatnya permanen. Pelelehan merupakan upaya perubahan untuk mengatasi tekanan-tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok. Sedangkan

pembekuan ulang, memantapkan suatu intervensi perubahan dengan mempertimbangkan kekuatan dorong dan kekuatan penahan. Status quo dapat dianggap sebagai suatu keadaan seimbang. Untuk bergerak menjauhi keseimbangan ini-untuk mengatasi tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok-diperlukan pelelehan. Kekuatan dorong, yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo, dapat ditingkatkan. Kekuatan penahan, yang merintanggi gerakan menjauhi keseimbangan yang ada, dapat dikurangi.

Secara keseluruhan dapat dirangkum bahwa transformasi organisasi merupakan suatu proses perubahan terencana dalam suatu organisasi yang mencakup strategi, struktur, sumber daya untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Keberhasilan transformasi organisasi didukung oleh Sumber Daya Manusia yang terdiri dari pemimpin dan pegawai, para stakeholder dan masyarakat.

A.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris '*leadership*'. Dalam ensiklopedi umum, kepemimpinan diartikan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia karena adanya kepentingan bersama. Hubungan ini dikatakan sebagai hubungan pemimpin atau pemimpin dengan sekelompok manusia yang mengikutinya atau yang dipimpinnya (Masduqi, 1996:18) Menurut Fred E. Fiedler dalam A Theory of Leadership

effectiveness, 1967 : 8. “ *Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office at external circumstance*”. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai kekuatan formal jabatan atau keadaan luar. Pendapat Franklyn S. Haiman (1951) : ‘*Leadership is an effort on his part to direct the behavior of others toward a particular end*’. Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus.

Melihat peran utama seorang pemimpin dalam proses transformasi organisasi, sangatlah menarik apabila menyimak paparan penelitian Prof. James Kouzes dan Prof. Barry Posner. Tiap tahun dua Profesor dari Santa Clara University ini meneliti tentang karakteristik utama pemimpin yang diharapkan oleh masyarakat. Hasil penelitian tiap tahun itu nyaris tidak pernah bergeser. Masyarakat menempatkan kejujuran (85%) sebagai karakter utama yang harus dimiliki pemimpin. Berturut-turut kemudian disusul oleh pandangan visioner (70%), inspiratif (65%), kompetensi (60%), berpikiran adil (50% dan cerdas (40%).

Pendapat dari Mortine J. Adler, filsuf pendidikan dari Amerika menyatakan ada tiga karakter moral pemimpin. Pertama, ethos, yaitu sumber kekuatan untuk dapat memunculkan suatu keyakinan. Kedua, pathos, merupakan kemampuan untuk menyentuh perasaan dan menggerakkan emosi para pengikutnya. Ketiga, terakhir, logos yakni kemampuan untuk bisa

memberikan landasan rasional bagi suatu tindakan maupun pengambilan keputusan. Dalam bahasa psikologi, ethos memerlukan kecerdasan spiritual, pathos bersinggungan dengan kecerdasan emosional, dan logos berdasar kecerdasan intelektual. Tiga macam kecerdasan – spiritual, emosional, dan intelektual dimiliki oleh semua manusia, tinggal manusia (pemimpin) mengembangkan dan mengoptimalkan ketiga kecerdasan tersebut. Ketiga kecerdasan haruslah dikembangkan secara seimbang tanpa harus mengesampingkan satu sama lain. Ketidak seimbangan antara ketiganya akan mengakibatkan seorang pemimpin memberikan kredibilitasnya bukan dalam bentuk profesionalitas, integritas dan kompetensi, namun berganti menjadi lobby, uang dan kekuatan.

Salah satu teori kepemimpinan adalah teori karakter, yaitu teori yang mencari karakter kepribadian, social, fisik, atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Teori ini didasarkan pada penelitian karakter (traits) beberapa pemimpin.

Menurut Helligel, Slocum dan Woodman (1992 :) seorang pemimpin biasanya memiliki empat kunci karakter, yaitu :

- intelijen, pemimpin yang sukses cenderung memiliki intelijen yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya.
- Kedewasaan dan pengetahuan yang luas, pemimpin biasanya secara emosional sudah matang dan memiliki *interest* yang luas.

- Motivasi dan target pencapaian, pemimpin berorientasi pada hasil pekerjaan, pada saat tujuan satu telah tercapai dia akan mencapai tujuan yang lain. Tidak tergantung sekali pada pegawai dalam memotivasi diri untuk mencapai target tujuan.
- Kejujuran, merupakan unsur utama dalam penentuan sukses tidaknya seorang pemimpin.

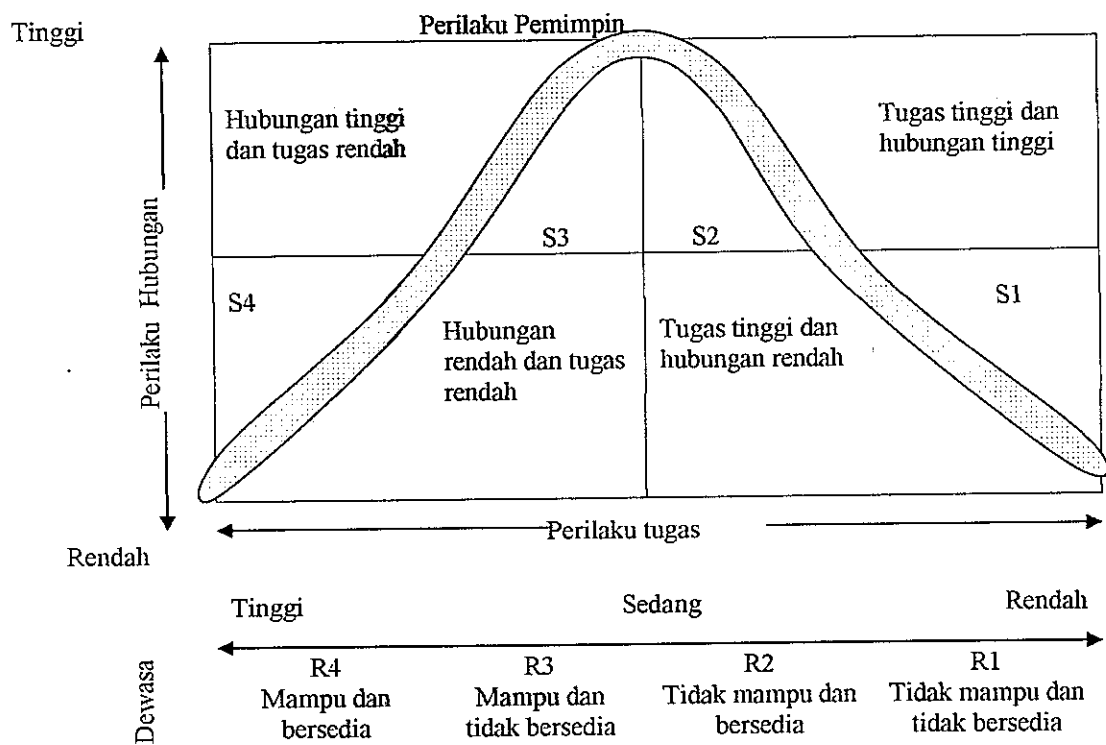
Stephen Robbins menyampaikan tujuh karakter yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin, yaitu :

- ambisi dan energi
- hasrat untuk memimpin
- kejujuran dan integritas
- percaya diri
- kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan
- luwes

Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan konsep kepemimpinan situasional yang berdasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan level kesiapan atau kematangan para bawahan yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut bagi para pemimpin. Para pengikut adalah

penting dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara actual menentukan kuasa pribadi (personal power) yang dapat dimiliki pemimpin. Model kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 3. Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard



Sumber : Stephen P. Robbins (2002 : 15)

Gambar tersebut di atas memadukan berbagai komponen ke dalam model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Dengan para pengikut mencapai tingkat kesiapan yang tinggi, pemimpin menanggapi dengan tidak hanya meneruskan mengurangi kontrol terhadap kegiatan,

tetapi juga dengan melanjutkan mengurangi perilaku hubungan. Pada tahap R1, para pengikut memerlukan pengarahannya yang jelas dan spesifik. Pada tahap R2, diperlukan baik perilaku tugas tinggi maupun hubungan tinggi. Perilaku tugas tinggi mengimbangi kurangnya kemampuan pengikut dan perilaku hubungan tinggi mencoba agar para pengikut secara psikologis mau mengikuti hasrat pemimpin. R3 mewakili masalah motivasional yang paling baik dipecahkan oleh suatu gaya mendukung, tidak mengarahkan, dan partisipatif. Akhirnya pada tahap R4, pemimpin tidak harus berbuat banyak karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan pengertian kepemimpinan sebagai berikut : kemampuan mempengaruhi atau mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sesuai dengan kesiapan anggota. Kesimpulan tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dalam usaha organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran. Karakter pemimpin yang diharapkan adalah jujur, visioner, inspiratif, kompetisi, adil, cerdas, memiliki kekuatan ethos, pathos, logos (kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual) , dan memahami kesiapan bawahan.

A.3. Budaya Organisasi

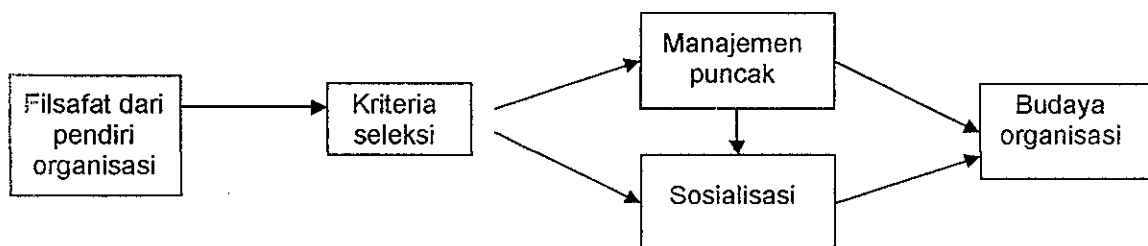
Webster's New Collegiate Dictionary dalam Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1992 : 4), mendefinisikan Budaya :

The integrated pattern of human behavior that includes thought, speech, action, and artifacts and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations. Budaya diartikan sebagai pola terpadu dari perilaku manusia yang termasuk di dalamnya adalah pola pikir, ungkapan, tindakan dan tergantung dari kapasitas manusia dalam belajar dan transfer pengetahuan untuk melestarikan generasi berikutnya. Selain dalam kamus Webster, Marvin Bower menyampaikan definisi budaya sebagai *the way we do things around here*, yaitu bagaimana cara kita bekerja. Budaya organisasi menurut Stephen Robbins (1998 : 48) adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya organisasi adalah :

- Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Gambar 4. Terbentuknya Budaya Organisasi (Robbins 1998:262)



Sumber : Stephen Robbins (2002:262)

Gambar 5 meringkaskan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada

tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Membahas budaya organisasi tidak terlepas dari budaya kerja, karena keduanya senantiasa berkaitan. Istilah budaya kerja sebenarnya sudah lama dikenal oleh umat manusia, namun belum disadari bahwa keberhasilan kerja itu pada dasarnya berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut dapat bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku organisasi.

Bekerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan isi dan makna pada manusia. Kerja juga merupakan aktivitas dasar yang paling penting bagi individu, karena memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan, khususnya bagi individu yang sehat jasmani dan rohaninya. Kerja juga bisa memberikan status social kepada seseorang sekaligus mengikatkan dirinya dengan pribadi lain, karena setiap individu harus bekerjasama dengan orang lain.

Upaya memberdayakan pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Tjiptono dan Diana (2001 : 128) bahwa pemberdayaan pegawai diartikan sebagai pelibatan pegawai secara signifikan. Pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, akan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut. Tanpa ada

pemberdayaan pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak berguna. Oleh karenanya pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan. Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*. Implementasi pelibatan dan pemberdayaan pegawai memadukan perubahan budaya kerja.

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 1997 :3) Selanjutnya dikatakan warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain melalui kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri.

Menurut Damona K. Poesawardaja dari Fakultas Psikologi UI, perubahan budaya kerja dari lingkungan kerja yang selama ini (*low risk taking*, tidak melihat hasil kerja secara langsung, tidak dipacu oleh *profit-motive*, dilindungi oleh organisasi yang lebih besar) ke arah yang lebih *high-risk taking*, kompetitif, mengandung karakter *entrepreneurship*, betul-betul mandiri, dll yang harus dilakukan oleh Perguruan Tinggi adalah mengantisipasi timbulnya gegar-budaya (*cultural shock*).

Untuk itu, perlu pemacuan perubahan sikap dan perilaku ke arah :

- Komunikasi yang terbuka dan spontan, sebagai dasar membangun kepercayaan dan hubungan (*relationship*)
- Percaya dan dapat dipercaya (*trust and being trustworthy*), merupakan essensi untuk semua kolaborasi dan kerjasama.
- *Emotional Intelligence* – yang mendukung aliran pengetahuan secara informal, yang memicu imajinasi dan kreatifitas, *encourage* komunikasi yang jujur dan tulus.
- *Entrepreneurship* dan *risk taking* – sebagai nilai pribadi yang mendorong individu untuk mengambil inisiatif dan fokus pada pencapaian hasil lebih dari sekedar dibayar atas waktu yang dihabiskan untuk suatu pekerjaan.
- *Functional Excellence* – sikap yang akan membantu setiap orang mencapai kualitas tertinggi untuk kepentingan para *stake-holders* dan *users / clients*.

Universitas Diponegoro menuju penerapan budaya organisasi *professional brotherhood* dan pelayanan prima dalam menjalankan organisasi. Menurut Robbins (1998 : 268), mengubah budaya suatu organisasi sangatlah sukar, tetapi budaya-budaya itu dapat diubah. Bukti mengemukakan bahwa perubahan budaya paling mungkin terjadi bila kebanyakan atau semua kondisi berikut ini ada :

- suatu krisis dramatis

Inilah kejutan yang menghancurkan status quo dan mengemukakan mengenai relevansi budaya yang ada. Contoh dari krisis ini mungkin berupa suatu kemunduran finansial yang mengejutkan, hilangnya pelanggan utama, atau terobosan teknologis yang dramatis oleh suatu pesaing.

- pergantian kepemimpinan

Kepemimpinan puncak yang baru, yang dapat memberikan suatu perangkat alternatif dari nilai-nilai kunci, dapat dipersepsikan sebagai lebih mampu dalam menanggapi krisis itu.

- organisasi yang muda dan kecil

Makin muda organisasi itu, akan makin kurang berakar budayanya. Sama halnya, lebih mudah bagi manajemen untuk mengkomunikasikan nilai-nilainya yang baru bila organisasi itu kecil.

- Budaya lemah.

Makin luas suatu budaya dianut dan makin tinggi kesepakatan di kalangan anggota mengenai nilai-nilainya, akan makin sulit mengubah budaya itu.

Masih menurut Robbins, dalam analisis final, perubahan budaya merupakan proses yang panjang-yang dinyatakan dalam tahun bukannya bulan.

Secara keseluruhan budaya organisasi merupakan pola perilaku manusia yang menunjukkan bagaimana cara kita bekerja dan menjadi persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang bermula dari adat kebiasaan, norma dan kaidah yang menjadi kebiasaan dalam perilaku organisasi.

A.4. Sumber Daya Manusia

Menurut John Kind : Sumber daya manusia adalah orang-orang yang di dalam suatu organisasi yang harus diatur, guna membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumberdaya yang terdapat dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan atas dua macam yakni : 1. sumber daya manusia, 2. sumber daya non manusia. Yang termasuk sumber daya non manusia antara lain : komputer, mesin, tilpun, internet.

Menurut P Siagian (1976 : 19) bahwa terdapat hubungan ketergantungan antara manusia dan organisasi, dalam arti bahwa manusia tidak lagi mungkin mencapai berbagai tujuannya tanpa menggunakan jalur organisasional dan sebaliknya setiap organisasi akan mencapai tujuan dan sasaran nya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya. Salah satu implikasi hubungan ketergantungan tersebut ialah bahwa baik untuk masa sekarang maupun di masa depan, apakah umat manusia meraih

kemajuan yang lebih besar atau tidak akan sangat tergantung pada kemampuan manusia untuk menciptakan organisasi dengan lebih baik dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan lebih efisien, efektif dan produktif.

Sesuai pendapat Lilik Agung yang menyatakan bahwa dalam proses awal transformasi organisasi faktor kepemimpinan dan sumber daya manusia merupakan hal yang harus diutamakan.

Perubahan status PTN menjadi BHMN membawa implikasi ke berbagai aspek terutama implikasi tersebut dirasakan bagi SDM, Victor Turner (1976) pernah menyatakan bahwa perubahan yang berlangsung secara mendadak dan tidak dibayangkan sebelumnya dan diikuti oleh lompatan mobilitas akan membawa berbagai beban kultural bagi yang mengalaminya, sehingga perpindahan status tersebut membawa manusia berada pada suatu fase yang disebut dengan istilah *Liminality*. Dalam fase ini sebenarnya mereka belum beranjak dari status lamanya secara keseluruhan dan belum menginjak status barunya, mereka seperti berdiri di pintu dengan satu kaki di depan dan satu kaki di belakang.

Situasi seperti tersebut sering melingkup Pegawai Negeri Sipil yang harus menghadapi suatu pilihan untuk meninggalkan status PNS nya karena perubahan kebijakan pemerintah. Kegalauan atau suasana bimbang tidak akan berlangsung lama apabila perubahan status telah dipersiapkan dengan baik. Demikian juga perubahan status PNS yang akan menjadi pegawai

Perguruan Tinggi BHMN perlu diambil langkah-langkah yang komprehensif agar pelaksanaan transformasi pegawai dapat berjalan dengan lancar.

Dalam merumuskan kebijakan terhadap status PNS yang bekerja di Perguruan Tinggi (Badan Hukum Milik Negara) perlu dilakukan melalui pendekatan yang holistik untuk meminimalisir dampak yang kemungkinan timbul dari suatu perubahan status, perubahan sikap mental, perubahan pola pikir dan perubahan budaya kerja. Tiga aspek signifikan yang perlu menjadi acuan dalam mengambil kebijakan adalah sebagai berikut :

- a. Time frame yang jelas tentang kemandirian Perguruan Tinggi dalam pelaksanaan otonomi kampus baik aspek teknis pendidikan, Sumber Daya Manusia, maupun aspek pengelolaan keuangan dan infrastruktur.
- b. Kebijakan pemerintah dalam bantuan finansial kepada Perguruan Tinggi
- c. Kesiapan Perguruan Tinggi dalam mempersiapkan sistem kompensasi pegawai.

Untuk menjembatani antara kondisi saat ini (sebagai PTN) sampai dengan saat sudah menjadi BHMN sepenuhnya, perlu adanya pola transisi yang sesuai sehingga tidak terjadi stagnasi proses pendidikan di Perguruan Tinggi.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Di dalam konsep *Healthy Higher Learning Organization*, dikemukakan bahwa banyak lembaga pendidikan tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Negeri dalam waktu yang bersamaan kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia. Kelebihan SDM dalam arti jumlah, sedangkan kekurangan SDM dalam arti mutu atau kualitas.

Menurut Sedarmayanti (2001 : 22), pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemimpin dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kegiatan mereka. Manfaat lain dari penilaian prestasi kerja antara lain :-

- Peningkatan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka
- kesempatan kerja yang adil
adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- kebutuhan pelatihan pengembangan
melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- penyesuaian kompensasi
penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.
- keputusan promosi dan demosi
hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan melakukan demosi pegawai tergantung prestasinya.
- kesalahan desain pekerjaan
hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
- penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi
penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama.

Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lain. Oleh sebab itu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.

Globalisasi menuntut peningkatan kemampuan bersaing akibat kompetisi yang semakin ketat termasuk kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya yang ada. Di sisi lain perubahan Perguruan Tinggi menjadi BHMN juga menuntut kemampuan BHMN untuk mampu mengelola diri sendiri termasuk sumber daya manusianya. Kebutuhan akan tenaga terampil mendorong munculnya tuntutan peningkatan kualitas SDM, hal ini sebagai dampak dari tuntutan globalisasi dan kebutuhan implementasi otonomi perguruan tinggi (BHMN) akan kesiapan SDM .

Pendapat Jansen H. Sinamo (2001), menyatakan dalam memasuki abad ke 21 yang dicirikan oleh budaya global yang penuh kompetisi dan

perubahan serba cepat, banyak organisasi yang tidak bisa bertahan tanpa adanya profesionalisme. Dalam kerangka perubahan Perguruan Tinggi menjadi BHMN, sumber daya manusia merupakan *agent of change* penting dan bahkan yang terpenting dalam *reengineering* selama masa transisi. Garis besar atau outline organisasi BHMN akan berbentuk sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia seyogyanya berada di setiap level (pusat, fakultas, bagian/unit operasional) dengan fungsi dan tanggung jawab sesuai dengan posisi dalam level/layer terkait.

Tuntutan organisasi pada sumber daya manusia sebagai agen perubahan akan menjadi sangat besar, karena akan membutuhkan biaya yang besar dan teknologi mutakhir. Berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai agen perubahan, diperlukan mental profesionalisme. Beberapa mentalitas profesionalisme menurut Jansen H. Sinamo, dapat dijabarkan sebagai berikut :

- **Mentalitas mutu terbaik**

Seorang professional bertekad menampilkan kinerja terbaik yang mungkin ditampilkannya dan selalu mengusahakan dirinya berada di ujung terbaik bidang keahliannya. Mentalitas pertama seorang professional adalah standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan. Dengan ini jelas bahwa profesionalisme tidak selalu identik dengan pendidikan tinggi. Yang utama adalah sikap dasar atau mentalitas.

- Mentalitas belajar secara kontinual

Seorang professional terlebih dahulu telah menerima pendidikan dan pelatihan mendalam, dan sepanjang karirnya kemudian juga terus-menerus mengenyam pendalaman dan latihan tiada henti. Kompetensi tinggi memang tidak mungkin dicapai tanpa disiplin belajar yang ketat. Dan karena tuntutan masyarakat semakin lama semakin tinggi, maka tak pelak lagi belajar dan berlatih seumur hidup menjadi budaya kaum professional.

- Mentalitas artistik

Seorang pekerja professional memilih dengan sadar salah satu bidang kerja yang akan ditekuninya. Pemilihan ini biasanya terkait erat dengan ketertarikannya pada bidang itu, dan dipengaruhi oleh bakat dan kemampuannya. Kemudian berkembang hubungan dinamik antara pekerja dengan pekerjaannya. Hubungan dinamik selanjutnya akan membangkitkan kegairahan pekerja untuk menjadi manusia kreatif dan inovatif.

Dari mentalitas profesionalisme, yang terdiri dari mentalitas mutu terbaik, mentalitas belajar secara continual, mentalitas artistik dapat diambil intisari untuk mewujudkan sumber daya manusia yang professional. Dalam mempersiapkan SDM dalam BHMN dapat digunakan pandangan H. Sinamo tentang profesionalisme, walaupun pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro

khususnya tenaga administrasi bukan semuanya professional (mendalami profesi khusus) setidaknya ruh dari mentalitas profesionalisme dapat digunakan. Tiga hal yang perlu diterapkan di dalam peningkatan kualitas SDM adalah bertekad menampilkan kinerja terbaik, bersedia belajar dan berlatih seumur hidup, serta berusaha menghayati pekerjaan sehingga terjadi hubungan yang dinamik dengan pekerjaannya. Selanjutnya akan membangkitkan kegairahan pekerja untuk menjadi manusia kreatif dan inovatif yang dibutuhkan dalam organisasi.

Perilaku-perilaku inovatif menurut Simamora (1997 : 418) yaitu :

- kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan.
- Tindakan protektif terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
- Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
- Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik.
- Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan tentang

organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum.

Transformasi organisasi, dalam hal ini perubahan Perguruan Tinggi (Universitas Diponegoro) menjadi Badan Hukum Milik Negara / otonomi perguruan tinggi didasarkan pada beberapa aturan di bawah ini.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dirangkum bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang termasuk dalam organisasi yang harus diatur untuk mewujudkan tujuan organisasi yang menyangkut aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan ketrampilan.

A.5. Peraturan-Peraturan perubahan Universitas menjadi BHMN

A.5.a. Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 1999

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 61 tahun 1999 tentang penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara maka dapat diartikan bahwa kekuatan modal yang mandiri dapat dimiliki apabila perguruan tinggi memperoleh otonomi. Status hukum Perguruan Tinggi adalah Badan Hukum yang mandiri dan berhak melakukan semua perbuatan hukum sebagaimana layaknya suatu badan hukum pada umumnya. Pada dasarnya penyelenggaraan Perguruan Tinggi bersifat nirlaba. Walaupun demikian Perguruan Tinggi dapat menyelenggarakan

kegiatan lain dan mendirikan unit usaha yang hasilnya digunakan untuk mendukung penyelenggaraan fungsi-fungsi utama Perguruan Tinggi.

Berdasarkan Bab VI pasal 7 PP No. 61 tahun 1999 Organisasi di Perguruan Tinggi adalah sebagai berikut : 1) Perguruan Tinggi terdiri dari unsur-unsur Majelis Wali Amanat, Dewan Audit, Senat Akademik, Pimpinan, Dosen, Tenaga Administrasi, pustakawan, teknisi, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administrasi dan unsur penunjang; 2) Unsur pelaksana akademik terdiri dari fakultas, Jurusan, Lembaga-Lembaga, Pusat-Pusat, dan bentuk lain yang dianggap perlu; 3) Unsur pelaksana administrasi terdiri dari Biro-Biro, Bagian-Bagian dan bentuk lain yang dianggap perlu. 4) unsur penunjang terdiri dari perpustakaan, laboratorium, bengkel, pusat komputer, kebun percobaan, dan bentuk lain yang dianggap perlu. 5) organisasi dan kelembagaan. Yang dibutuhkan pada suatu perguruan tinggi ditetapkan dalam anggaran dasar masing-masing.

Berdasarkan Bab XIV tentang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa : 1) Dosen di Perguruan Tinggi merupakan pegawai Perguruan Tinggi, yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai tenaga dosen di Perguruan Tinggi; 2) Tenaga administrasi, pustakawan dan teknisi di Perguruan Tinggi merupakan pegawai Perguruan Tinggi yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja

sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan; Dosen, tenaga administrasi, pustakawan, dan teknisi di Perguruan Tinggi yang pada saat pendirian Perguruan Tinggi berstatus pegawai negeri sipil secara bertahap dialihkan statusnya menjadi pegawai Perguruan Tinggi.

A.5. b. Keputusan Menteri Nomor 042/U/2000

Berdasarkan Keputusan Menteri No. 042/U/2000 tentang persyaratan dan tata cara penetapan perguruan tinggi negeri sebagai Badan Hukum pada Bab II pasal 2 tentang persyaratan Perguruan Tinggi untuk menjadi BHMN mencakup :

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang efisien dan berkualitas.
 - hemat dalam penggunaan sumber daya
 - relevan visi, misi, tujuan, dan sasaran dengan aspirasi stakeholder
 - tanggung jawab dalam kegiatan dan tepat sasaran sesuai alokasi awal
 - mampu memilih proses yang optimal
 - derajat akademik atmosfer yang tinggi
 - kemampuan dalam mempertahankan kualitas, adaptasi, merespon perubahan lingkungan
2. Kelayakan finansial : kemampuan membiayai Perguruan Tinggi secara berkelanjutan tetap efisien dan berkualitas.
3. prinsip ekonomis dan akuntabilitas.

Menurut Soebowo, pencapaian kelayakan finansial, prinsip ekonomis dan akuntabilitas perlu penerapan *one gate policy*. Pengelolaan keuangan didasarkan pada UU Republik Indonesia No. 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, yang antara lain menyebutkan bahwa keuangan negara dikelola secara tertib, taat pada Peraturan Perundangan, efisien, ekonomis dan efektif.

Sedangkan persyaratan tambahan sebagai Badan Hukum menurut Soesilo Wibowo adalah :

- *Healthy organization as a good governance with regard to PP No. 60 and PP No. 61*
- *Excellent leadership that able to decide base on SWOT and Fact Finding from computerize data through campus backbone*
- *Good and accountable finance and HRD management with one gate policy through : competitive grant, restructuring routine budget.*
- *Good financial planned and accountable through MWA audit system and regulation*
- *Changing employee's behavior*

Berdasarkan pada bab II pasal 3 bahwa untuk mengetahui kelayakan menjadi perguruan tinggi atas dasar kemampuan dinilai dari : hasil evaluasi diri Perguruan Tinggi Negeri, Konsep anggaran dasar Perguruan Tinggi; Rencana Strategis Perguruan Tinggi, dan Rencana Pengelolaan Perguruan Tinggi dalam masa peralihan.

Gambar 5. Bangun Teori Transformasi Organisasi

G. Cummings & Christopher G Worley

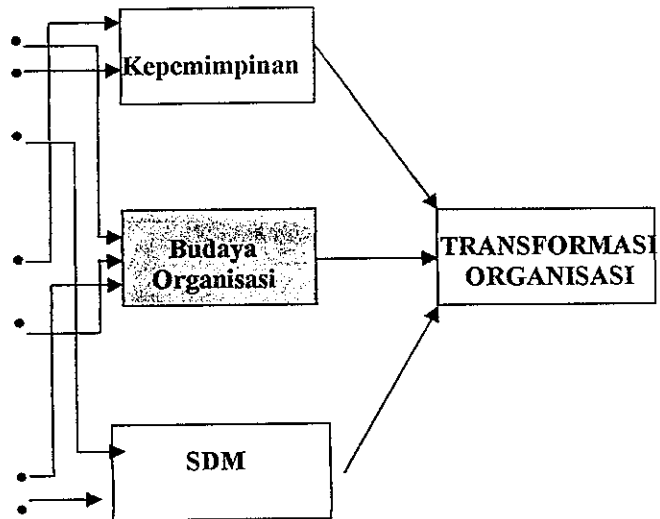
- *Budaya Organisasi*
- *Kepemimpinan* dan dinamika kelompok
- Perubahan Terencana
- Mobilisasi *sumber daya*

Beckard

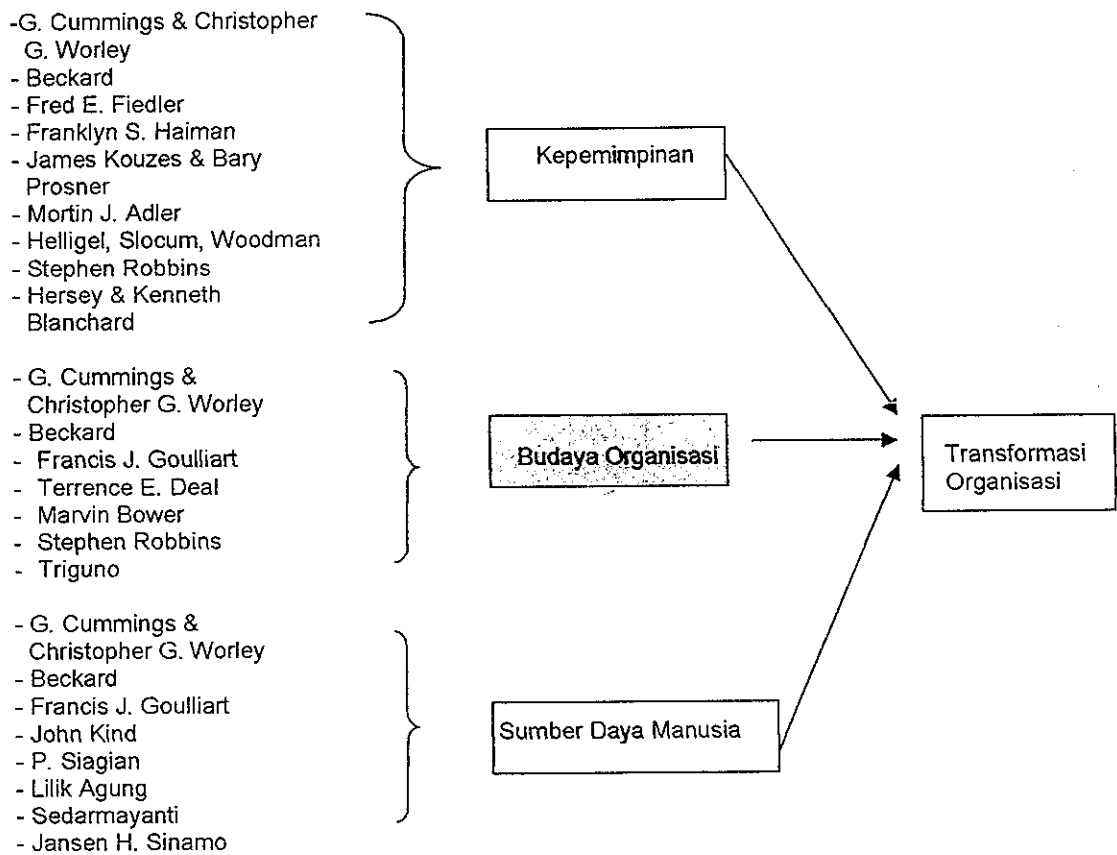
- Usaha perubahan terencana
- *Kepemimpinan*
- Efektifitas
- *Budaya Organisasi*

Francis J Goulliart & James N. Kelly

- Reorganisasi
- Restrukturisasi
- *Budaya Organisasi*
- *Sumber daya*



Gambar 6 : Konsep-konsep yang digunakan dalam Transformasi Organisasi



BAB III METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Desain penelitian merupakan pola dari semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penelitian yang akan dilakukan. Menurut Mayer (1984:110), rancangan penelitian adalah sebuah rencana menyeluruh tentang tahapan (sequence) kerja untuk dipakai dalam mencapai tujuan penelitian. Sementara Sellitz (1976 : 90), mendefinisikan rancangan penelitian sebagai suatu pengelolaan sumber daya dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang bertujuan untuk menggabungkan data-data yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kerlinger (1973), bahwa rancangan penelitian merupakan perencanaan, struktur, dan strategi pencarian data untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, dan pengendalian atas perbedaan-perbedaan yang muncul. Struktur penelitian merupakan outline dari rencana dan model atau pola operasional dari variabel-variabel penelitian. Sedangkan strategi mengandung pengertian tentang cara atau metode untuk menggunakan, mengumpulkan dan menganalisis data.

Penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Nawawi (1993 : 63) mengartikan metode deskriptif sebagai prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan

menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian, dalam hal ini tipe kepemimpinan, budaya organisasi dan kualitas pegawai di Universitas Diponegoro berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Dengan metode ini peneliti tidak melakukan pengujian hipotesis melainkan mengembangkan konsep dan mengumpulkan fakta yang ada. (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 4-5).

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, maka data yang berhasil dikumpulkan tidak dianalisis dengan teknik statistik kuantitatif.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan yang diperlukan dalam perencanaan kegiatan penelitian yang akan dilakukan. Proses transformasi organisasi Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Milik Negara memerlukan dukungan dari berbagai pihak, salah satunya adalah tenaga administrasi di lingkungan Universitas Diponegoro. Seberapa jauh kesiapan para tenaga administrasi dalam menghadapi perubahan bentuk organisasi merupakan suatu fenomena yang diamati. Dalam hal ini dapat dikaji sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi Badan Hukum Milik Negara.

2. Budaya kerja, budaya organisasi yang dapat mendukung Undip sebagai BHMN.
3. Kualitas Sumber Daya Manusia, cara meningkatkan kualitas pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro untuk mendukung Undip sebagai BHMN.

Penelitian ini dibatasi pada lingkup sumber daya manusia dilihat dari aspek kepemimpinan, aspek budaya organisasi, dan kualitas sumber daya manusia. dalam kerangka transformasi organisasi atau perubahan bentuk organisasi Perguruan Tinggi menjadi Badan Hukum Milik Negara.

C. Pemilihan informan

Menurut Webster's New Collegiate Dictionary, yang dimaksud informan adalah seorang pembicara asli yang berbicara dengan mengulang-ulang kata, frasa dan kalimat dalam bahasa atau dialeknya sebagai model imitasi dan sumber informasi. Bekerja dengan informan dimulai dari ketidaktahuan (Spradley, 1997 : 35).

Peneliti memilih informan, yaitu pegawai baik dosen, staf administrasi maupun pejabat struktural yang memiliki pengalaman di bidang tugasnya masing-masing, mengetahui secara mendalam dan banyak berperan dalam menunjang proses transformasi organisasi.

Informan diambil dari lingkungan Universitas Diponegoro yang terdiri dari 18 unit kerja, yaitu Fakultas Hukum, Ekonomi, Teknik, Kedokteran,

Peternakan, Sastra, ISIP, MIPA, Kesehatan Masyarakat, Perikanan dan Ilmu Kelautan, Biro Administrasi Umum dan Keuangan, Biro Administrasi Akademik, Biro Administrasi Kemahasiswaan, Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi, Lembaga Pengabdian Masyarakat, Lembaga Penelitian, UPT Perpustakaan dan UPT Komputer. Informan diharapkan dapat memberikan berbagai informasi aktual yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, penulis memilih beberapa informan yang mengetahui secara mendalam tentang transformasi organisasi. Jumlah informan dapat bertambah sesuai kebutuhan data dalam penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara (*interview guide*). Penggunaan model wawancara tentu saja disesuaikan dengan keberadaan data-data lapangan yang dicari dan diperlukan oleh peneliti. Dengan demikian untuk wawancara yang berstruktur, seperangkat pertanyaan/*interview guide* sudah lebih dulu dipersiapkan sebelumnya dengan pengklasifikasian bentuk-bentuk pertanyaan. Guba dan Lincoln mengklasifikasikan bentuk-bentuk pertanyaan yang perlu dipersiapkan dalam wawancara penelitian. (Moleong, 1989 : 141-142). Di kalangan ahli etnografi pun menganjurkan betapa pentingnya pengklasifikasian bentuk-bentuk pertanyaan sebelum

berlangsungnya wawancara dengan informan (James P. Spradley, 1997 : 77-78) . Selain pedoman wawancara, untuk mendukung data-data yang ditemukan dalam pengamatan dan wawancara, peneliti dibantu peralatan lain seperti misalnya tape recorder dan catatan.

E. Pengumpulan data dan pengolahan data

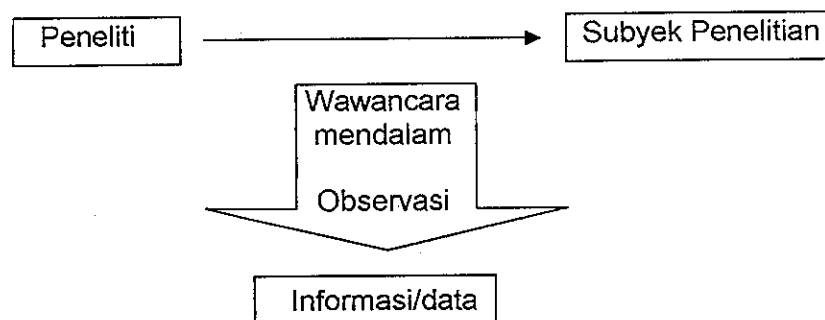
Data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari informan secara langsung dengan cara observasi dan wawancara . Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi dan *indepth interview*. Menurut Ritzer (1992:74), observasi biasanya digunakan terutama untuk mengamati tingkah laku yang aktual. Dalam hal ini tipe observasi yang dipergunakan adalah tipe '*participant as observer*' yaitu memberitahukan maksud peneliti kepada kelompok yang diteliti. Wawancara mendalam (*indepth interview*) akan dilakukan kepada sejumlah informan pegawai Universitas Diponegoro. Wawancara mencakup cara yang dipergunakan kalau seseorang untuk suatu tugas tertentu mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap, berhadapan dengan orang itu. (Koentjaraningrat, 1977:129). Wawancara bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang subyek penelitian serta pendirian-pendirian mereka yang merupakan pembantu utama metode observasi.

(Koentjaraningrat, 1977 :162). Disamping wawancara mendalam, peneliti juga akan melakukan partisipasi langsung kepada pegawai Universitas Diponegoro yang akan menjadi fokus penelitian karena dari pendekatan tersebut akan lebih mudah untuk mendapatkan data yang sesungguhnya.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan, yaitu metode pengumpulan data dengan melihat beberapa literature, antara lain catatan, buku, dokumen, surat kabar, artikel, majalah dan lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut.

Gambar 7. Metode Pengumpulan Data



Data hasil wawancara, observasi dan dokumen. Pengumpulan data dianggap selesai jika informasi lebih lanjut yang diperoleh tidak memberikan informasi tambahan yang berarti.

Pengolahan data dilakukan secara kontinyu , yaitu selama berlangsungnya penelitian dan sesudah penelitian di lapangan. Hal ini

dimaksudkan untuk menyeleksi data-data yang benar-benar diperlukan dan mendukung permasalahan serta topik yang dijadikan fokus penelitian. Karena itu dari keseluruhan data yang berhasil dikumpulkan, baik melalui pengamatan langsung, wawancara dan dokumen-dokumen pendukung, diklasifikasikan dan dikategorikan sesuai dengan permasalahan yang diangkat.

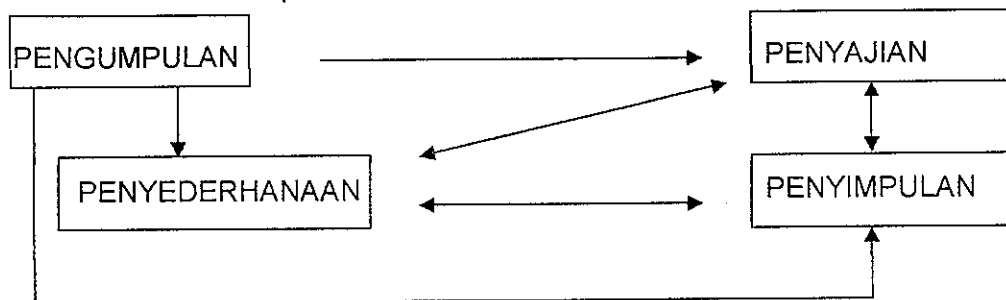
Sesudah penelitian lapangan, data-data yang sudah dikumpulkan dan diklasifikasi, dianalisa kembali. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar seleksi data terus berlangsung, sehingga tingkat validitas data-data yang diperlukan semakin terjaga.

F. Analisis data

Analisis kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian mengenai berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan kata-kata yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas. Data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan. Analisis data kualitatif sebenarnya bertumpu pada strategi deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, pengklasifikasian data kemudian bergerak ke arah pembentukan kesimpulan.

Proses analisis data didasarkan pada penyederhanaan dan interpretasi data yang dilaksanakan sebelum, selama, dan sesudah proses pengumpulan data. Proses ini terdiri atas tiga sub proses yang berkaitan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (miles dan Huberman, 1992:15-20). Proses analisis data digambarkan sebagai berikut :

Gambar 8 : Komponen analisis data



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

Pada bagian ini sebagai deskripsi wilayah penelitian akan disajikan atau dijelaskan berupa sejarah berdirinya organisasi dan perkembangan institusi pendidikan yaitu Universitas Diponegoro, lokasi Universitas Diponegoro, organisasi dan tata kerja, kedudukan, tugas pokok dan fungsi serta struktur organisasi Universitas Diponegoro sebagai berikut:

A.1. Sejarah singkat

Pendirian Universitas Diponegoro dirintis mulai pertengahan tahun 1956, diawali dengan pendirian Yayasan Universitas Semarang. Adapun tokoh-tokoh yang memprakarsai berdirinya Universitas Semarang ialah Mr. Imam Bardjo, Mr. Soedarto, Mr. Dan Sulaiman dan Mr. Soesanto Kartoatmodjo.

Secara resmi Universitas Semarang dibuka pada tanggal 9 Januari 1957. Mengingat usia yang masih sangat muda dengan prasarana pendidikan yang masih sangat terbatas. Pada upacara Dies Natalis ketiga Universitas Semarang pada tanggal 9 Januari 1960 Presiden RI Ir. Soekarno mengganti nama Universitas Semarang menjadi Universitas Diponegoro, sebagai penghargaan terhadap Universitas Semarang atas prestasi dalam pembinaan bidang pendidikan tinggi di Jawa Tengah. Universitas (swasta) Diponegoro dinyatakan sebagai

Universitas negeri, terhitung mulai tanggal 15 Oktober 1960. Tanggal inilah yang kemudian ditetapkan sebagai hari jadi Universitas Diponegoro. Pada waktu itu fakultas-fakultas yang telah berdiri adalah Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik dan Fakultas Keguruan & Ilmu Pendidikan.

Sejak diresmikan sebagai Universitas negeri pada tanggal 15 Oktober 1960, Universitas Diponegoro terus mengembangkan diri dengan melengkapi fakultas-fakultas yang sangat dibutuhkan sebagai pencetak sumber daya manusia yang berkualitas sarjana. Dalam kurun waktu 1961-1970, Universitas telah berhasil mendirikan empat Fakultas yaitu Fakultas Kedokteran, Fakultas Peternakan, Fakultas Sastra, dan Fakultas Hukum. Sambil terus memantapkan Fakultas yang telah berhasil, Undip juga merintis berdirinya berbagai institusi pendidikan yang semakin lengkap.

Prestasi yang membanggakan adalah telah berdirinya Program Pascasarjana (1994) yang diikuti dengan berdirinya Program S2 dan S3 di lingkungan Universitas Diponegoro. Sampai dengan tahun 2005, Undip telah memiliki 7 Program S3 dan 22 Program S2.

Keberhasilan tersebut merupakan gambaran perkembangan secara kuantitatif, sedangkan untuk mengetahui kualitas penyelenggaraan pendidikan maka hasil penilaian yang dilakukan oleh BAN – PT dapat pula dijadikan gambaran perkembangannya. Dari 31 Program Studi S1 yang telah diajukan akreditasinya, 21 Program Studi memperoleh A, 9

Program Studi B, dan 1 Program Studi memperoleh C. Undip memperoleh ranking ke 2 dalam penilaian yang dilakukan oleh BAN-PT, tidak kurang Jurnal Asia Week edisi 3 April 1999 telah melakukan penilaian terhadap berbagai Universitas, Undip memperoleh peringkat ke 3 terbaik diantara 4 Universitas di Indonesia yang dikategorikan 'The Best Universities in Asia 2000' sesudah UGM dan UI. Prestasi-prestasi yang diraih Undip sekiranya dapat mendukung rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi PT Badan Hukum Milik Negara di masa mendatang.

A.2 . Lokasi Universitas Diponegoro

Lokasi kampus Universitas Diponegoro tersebar pada beberapa tempat, antara lain:

- a. Kampus Pleburan, Semarang, merupakan lokasi Fakultas ilmu-ilmu sosial seperti Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Sastra, Fak. ISIP dan satu jurusan Fakultas Eksata yaitu jurusan perikanan pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan serta program Pasca sarjana.
- b. Kampus Gunung Brintik jalan Dr. Sutomo Semarang, merupakan lokasi Fakultas Kedokteran.
- c. Kampus jalan Kalisari Semarang, merupakan Laboratorium pengairan pada Fakultas Teknik

- d. Kampus Jalan Pantai Kartini Jepara, merupakan lokasi Laboratorium Pengembangan Wilayah Pantai pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan.
- e. Kampus Teluk Awur Jepara, merupakan lokasi Jurusan Ilmu Kelautan pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan.
- f. Kampus Tembalang Semarang, merupakan lokasi dimana semua kegiatan Universitas Diponegoro dipusatkan, meliputi Rektorat, Lembaga Penelitian, Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat, Lembaga Pengembangan Pendidikan, UPT Perpustakaan dan Fakultas-fakultas Eksakta.

A.3. Organisasi Universitas Diponegoro

Organisasi dan tata kerja Universitas Diponegoro diatur berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0202/0/1995 dan disempurnakan dengan Keputusan menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0275/0/1996. Organisasi Universitas Diponegoro pada tanggal 12 September 1996 telah diuraikan pada bagian terdahulu.

A.4. Kedudukan, tugas pokok dan fungsi Universitas Diponegoro

Kedudukan, tugas pokok dan fungsi Universitas Diponegoro diatur berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0202/0/1995 dan disempurnakan dengan Keputusan menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0275/0/1996. Dalam keputusan

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tersebut Universitas Diponegoro adalah perguruan tinggi yang mempunyai kedudukan, tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- a. Kedudukan Undip adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan Nasional, dipimpin oleh Rektor yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan Nasional RI secara fungsional dilakukan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi
- b. Tugas pokok Undip adalah menyelenggarakan program pendidikan akademik dan atau profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan teknologi dan atau kesenian tertentu
- c. Fungsi Undip adalah untuk menyelenggarakan tugas pokok yang mempunyai fungsi sebagai berikut:
 - 1) Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi
 - 2) Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian
 - 3) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat
 - 4) Melaksanakan pembinaan civitas akademika dan hubungan dengan lingkungan
 - 5) Melaksanakan kegiatan layanan administratif.

B. HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

B.1. SEKILAS PERBANDINGAN PTN DAN BHMN

Perubahan system pendidikan tinggi terjadi di banyak Negara dan perubahan tersebut umumnya meliputi kebutuhan otonomi yang lebih luas. Masalah yang sering muncul adalah mengenai pemahaman terhadap arti dari perubahan. Seperti halnya di berbagai Negara, pemahaman akan hal tersebut ternyata masih rancu dan rentan terhadap penyalahgunaan. Pada perguruan tinggi sendiri, pemahaman akan perubahan masih rancu karena adanya benturan kepentingan sebagian personil perguruan tinggi. Tidak adanya konsensus ataupun kesamaan persepsi mengenai otonomi kampus akan menyebabkan terjadinya kasus-kasus yang tidak perlu. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai otonomi kampus sangat diperlukan.

Strategi pendidikan nasional mencakup pengembangan lima paradigma yang saling terkait satu sama lain. Kelimanya adalah otonomi, akuntabilitas, evaluasi diri, akreditasi, dan peningkatan mutu. Kemampuan perguruan tinggi membuat rencana, membuat keputusan, melaksanakan rencana itu, mengevaluasi dan mengaudit pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu atau kualitas. Dengan adanya otonomi diharapkan paradigma ini akan tercapai oleh perguruan tinggi.

Penyelenggaraan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara tidak berarti pemerintah akan melepaskan tanggungjawab konstitusinya untuk

membiyai pendidikan tinggi. Perguruan Tinggi Negeri tetaplah milik Negara yang bertugas menjalankan fungsi-fungsi Negara dalam hal pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Akan tetapi dengan adanya otonomi, perguruan tinggi berhak mendapat kewenangan guna mengelola diri dengan sebaik-baiknya. Perguruan Tinggi bisa mengambil keputusan secara mandiri, membuat rencana, melaksanakan program, mengevaluasi, dan dengan statusnya yang lepas dari birokrasi pemerintah, ia menjadi lebih *accountable* terhadap publik. Dalam otonomi, akuntabilitas perguruan tinggi menjadi lebih jelas karena ia harus mempertanggungjawabkan kegiatan dan penggunaan dana masyarakat yang ada di dalamnya secara langsung pada publik. Pemerintah juga tetap berkewajiban memberikan dana untuk penyelenggaraan Perguruan Tinggi Negeri, tanpa peduli status hukumnya yang telah otonom, karena mencerminkan amanat konstitusi untuk membiayai pendidikan. Mekanisme pembiayaan rencananya akan diberikan dalam bentuk block grant yang bertujuan untuk mempertegas status otonom PTN. Akan tetapi pelaksanaannya masih menunggu Undang-Undang yang masih dalam proses pembahasan. Selain itu, perubahan status hukum Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum Milik Negara tidak boleh serta merta membebani peserta didik atau mahasiswa untuk menanggung seluruh biaya penyelenggaraan perguruan tinggi.

Dalam hal pengelolaan perguruan tinggi, universitas yang berstatus Badan Hukum Milik Negara diatur oleh PP No. 61 tahun 1999 sedangkan universitas

yang belum berstatus BHMN diatur oleh PP no 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Otonomi dan akuntabilitas perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara harus mencerminkan keseimbangan peran dan tanggung jawab antara pemerintah dan penyelenggara perguruan Tinggi Negeri. Perguruan Tinggi berhak untuk otonomi dan memiliki kebebasan akademik, tetapi ia juga wajib memberikan pertanggungjawaban akuntabilitas.

Tabel 4. Keseimbangan Peran Pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Pendidikan Nasional

Pemerintah	Perguruan Tinggi
❖ Kesejahteraan Publik	❖ Kebebasan Akademik
❖ Prioritas ideologis dan politik	❖ Manajemen
❖ Akuntabilitas	❖ Kekuatan Moral
❖ Kebijakan Pengawasan	❖ Kreativitas dan Inovasi
❖ Perlindungan Kepentingan publik yang vital	

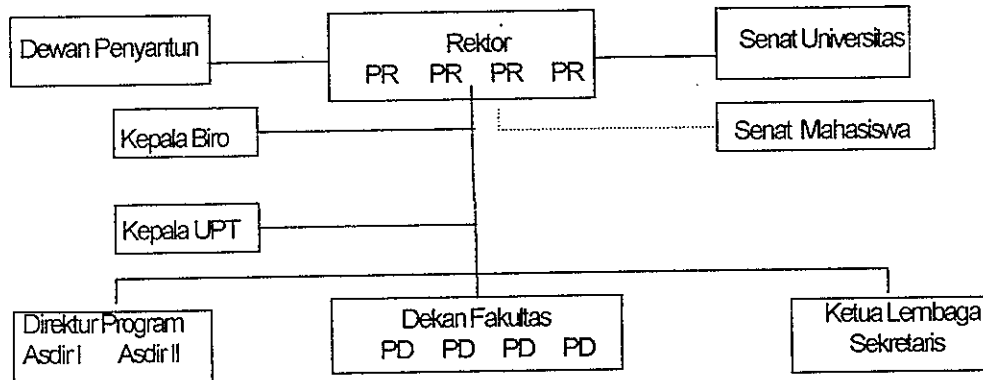
Sumber : Otonomi UI (2004:47)

B.1.1. STRUKTUR ORGANISASI

Perbandingan antara PTN-Non BHMN dan PTN-BHMN dapat diperhatikan dalam bagan struktur Organisasi, seperti di bawah ini . Contoh struktur BHMN diambil dari Struktur Organisasi UI , yang merupakan salah satu PTN yang telah berubah status menjadi BHMN bersama beberapa institusi lain, yaitu

UGM, ITB, IPB, USU, dan UPI. Struktur Organisasi Non-BHMN diambil dari Struktur Organisasi Universitas Diponegoro Semarang.

Gambar : 9 Struktur organisasi Universitas Diponegoro (Non BHMN)



Sumber : Buku Pedoman Universitas Diponegoro (2004: 21)

Organisasi Universitas Diponegoro (PTN-Non BHMN) terdiri atas :
Dewan Penyantun :

Terdiri atas tokoh-tokoh masyarakat, diadakan untuk ikut mengasuh dan membantu memecahkan permasalahan perguruan tinggi.

Unsur Pimpinan :

Pimpinan perguruan tinggi sebagai penanggungjawab utama pada perguruan tinggi, disamping melaksanakan arahan serta kebijakan umum, menetapkan peraturan, norma dan tolok ukur penyelenggaraan pendidikan tinggi atas dasar keputusan senat universitas. Pimpinan Universitas Diponegoro terdiri atas : Rektor dan Para Pembantu Rektor : I (Akademik), II (Adm Umum dan Keuangan), III (Kemahasiswaan), IV (Pengembangan & Kerjasama)

Senat Universitas :

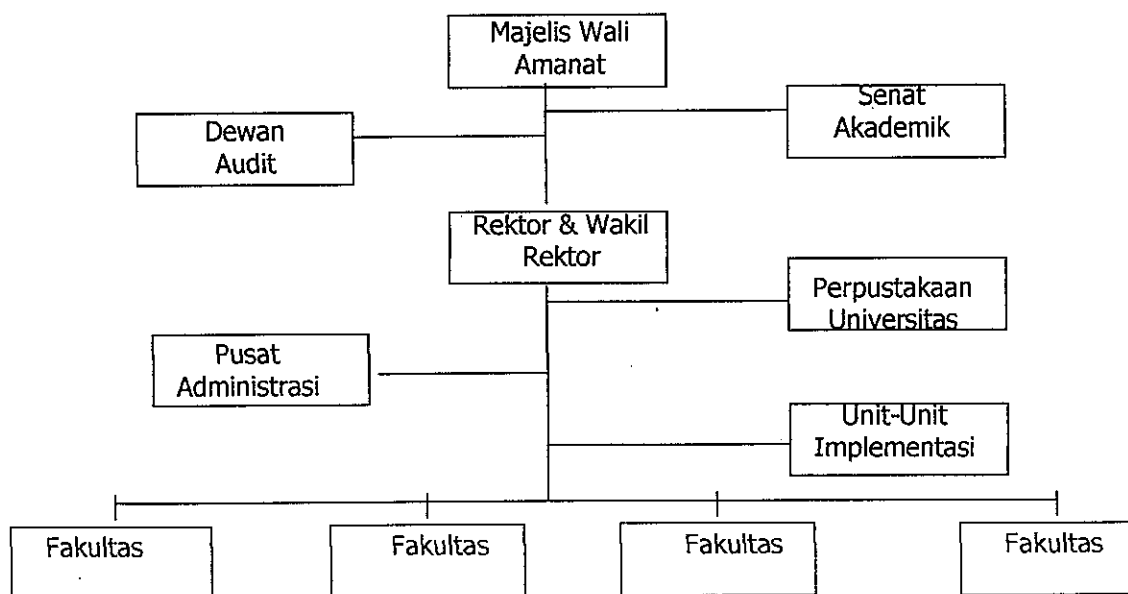
Senat Universitas merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi pada perguruan tinggi yang bersangkutan. Senat Universitas Diponegoro terdiri atas 5 komisi dan Badan Pekerja Harian senat :

- Komisi I bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi
- Komisi II bidang Anggaran Belanja
- Komisi III bidang Kemahasiswaan
- Komisi IV Bidang Pengembangan Universitas dan Kerjasama
- Komisi V bidang Penilaian dan Pengembangan Tenaga Pengajar dan Tenaga administrasi

Unsur Pelaksana Akademik (Tingkat Fakultas, Pascasarjana, Lembaga dan SPM HKI)

Unsur Pelaksana Administrasi (Tingkat Biro, Unit Penunjang /UPT, Kelembagaan Mahasiswa)

Gambar 10 : Struktur Organisasi PTN sebagai BHMN (Otonomi UI 2004:48)



Struktur organisasi PTN-BHMN

Struktur organisasi tertinggi PTN-BHMN berada di tangan Majelis Wali Amanat (*Board of Trustees*) yang berperan sangat penting karena badan ini bertanggungjawab untuk memilih dan mengawasi pimpinan perguruan tinggi. Tugas utama dari MWA adalah untuk menentukan kebijakan umum universitas, untuk membimbing senat akademik dalam menyusun peraturan, untuk mengangkat dan memberhentikan pimpinan universitas, untuk menyetujui rencana strategis universitas, rencana tahunan dan anggaran serta untuk mengevaluasi kinerja pimpinan universitas. Keterlibatan pemerintah dalam fungsi pengawasan dan pengelolaan Perguruan Tinggi Negeripun tersalurkan melalui badan ini. Anggota Majelis Wali amanat terdiri atas rektor , wakil pemerintah, wakil senat akademik, dosen, karyawan perguruan tinggi, mahasiswa, dan masyarakat umum selaku stakeholder perguruan tinggi. Unsur-unsur pengelola Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara terdiri atas Majelis Wali Amanat, Dewan Audit, Senat Akademik, Pimpinan, Dosen, tenaga administrasi, pustakawan, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administrasi dan unsur penunjang.

B.1.2 KARAKTERISTIK PTN DAN BHMN

Tabel 5 : Perbedaan Karakteristik PTN Non BHMN - BHMN

PTN (PP No. 60/1999)	PTN-BHMN (PP No. 61/1999)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bertanggungjawab pada Dirjen Dikti ❖ Rektor dipilih oleh Dirjen Dikti ❖ Keanggotaan otomatis bagi Profesor di dalam Senat akademik Universitas ❖ Sistem Pengawasan dan Pengelolaan yang semi-semi sentralisasi ❖ Alokasi sumber daya berdasarkan input ❖ Minimnya Insentif untuk menggunakan sumber daya secara efisien 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bertanggungjawab pada publik yang direpresentasikan oleh Majelis Wali Amanat ❖ Rektor dipilih oleh Majelis Wali Amanat ❖ Anggota Senat akademik diputuskan melalui mekanisme pemilihan termasuk professor ❖ Anggaran Dasar yang unik untuk setiap universitas (setiap PP didesain untuk masing-masing Universitas) ❖ Pengelolaan mandiri dan mengedepankan akuntabilitas ❖ Alokasi sumber daya berdasarkan output ❖ Memiliki insentif untuk menggunakan sumber daya secara efisien ❖ Memiliki Kredibilitas untuk bertindak sebagai kekuatan moral (moral force) ❖ Memiliki akses untuk mengembangkan kapasitas penciptaan pendapatan secara mandiri.

Sumber : Otonomi UI (2004:49)

Berdasarkan Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Otonomi perguruan tinggi (salah satu bentuknya adalah BHMN), digambarkan dengan adanya pergeseran peran Direktorat Pendidikan Tinggi dari mengatur ke memfasilitasi dan

memberdayakan, dari sistem yang kaku dalam pengelolaan pendanaan menjadi lebih luwes, dari status SDM PNS menjadi pegawai perguruan tinggi. Hasil rumusan Rakernas di Surabaya pada bulan Nopember tahun 2004 antara lain menyatakan bahwa salah satu isu utama otonomi perguruan tinggi adalah perihal Sumber Daya Manusia. Sistem Manajemen SDM diharapkan dapat membangun profesionalisme dan budaya kerja korporasi yang diperlukan dalam era otonomi. Perubahan status pegawai perlu dilakukan secara bertahap untuk mengurangi dampak negative yang dapat terjadi. Pada umumnya terjadi kecenderungan jumlah pegawai yang lebih dari kebutuhan tetapi kurang berkualitas.

Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem pendidikan Nasional menyebutkan bahwa semua perguruan tinggi harus berbentuk Badan Hukum Pendidikan (BHP). Selanjutnya, penjelasan pasal 53 UU tersebut menyatakan bahwa bentuk badan hukum pendidikan adalah BHMN (Badan Hukum Milik Negara) atau BLU (Badan Layanan Umum).

Sebagai Badan Hukum Milik Negara, universitas dapat menentukan sendiri gaya dan sistem pengelolaan (university governance) dan manajemen sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi yang bersangkutan. Tradisi yang dianut oleh Perguruan Tinggi akan sangat mempengaruhi sistem pengelolaan dan manajemen sumber daya yang diambil.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dari perguruan tinggi, dan sering dianggap merupakan keunggulan kompetitif dibanding industri, bisnis atau sektor pemerintahan. PTN sebagai BHMN harus melakukan perubahan status pegawainya secara bertahap dari PNS menjadi pegawai universitas yang dipekerjakan berdasarkan kontrak.

Dengan adanya otonomi, tingkat akuntabilitas perguruan tinggi menjadi lebih tinggi. Pendekatan otonomi dalam pendanaan perguruan tinggi ditekankan kepada perhitungan berbasis output dan bukan berbasis input. Masyarakat bisa mengukur output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dalam bentuk jumlah lulusan, mutu lulusan dan relevansinya dengan kebutuhan nasional. Hal ini untuk menunjukkan akuntabilitas publik terhadap dana yang digunakan oleh perguruan tinggi. Pendanaan yang berbasis input (misalnya berdasarkan jumlah dosen) mempunyai resiko yang lebih besar ke arah penyalahgunaan sehingga efisiensi penggunaan dana tidak dapat tercapai.

Di samping itu, kemampuan pemerintah untuk menerapkan kebijakannya kepada perguruan tinggi juga meningkat. Otonomi memungkinkan pemerintah untuk menetapkan kebijakannya secara lebih tegas kepada perguruan tinggi. Hal ini tampaknya kontradiktif, namun apabila dilihat dari mekanisme pendanaan pemerintah yang didasarkan pada output, maka perguruan tinggi dapat diarahkan supaya memperhatikan kepentingan nasional.

Dengan basis output, mekanisme pendanaan pemerintah untuk perguruan tinggi berfungsi sebagai insentif sehingga berbagai kepentingan nasional dapat dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Untuk dapat mencapai sasaran kebijakan tersebut, perguruan tinggi perlu mempunyai fasilitas/kemungkinan untuk beroperasi secara otonom (misalnya dalam hal kurikulum, ketenagaan dan keuangan) dan secara manajerial mempunyai kapasitas serta kemauan untuk melaksanakannya. Fasilitas yang dimaksud harus diberikan dalam suatu kerangka legislatif yang menjamin konsistensi seluruh pihak yang terkait. Sedangkan kapasitas manajerial harus dibentuk di dalam perguruan tinggi itu sendiri.

Cara pengelolaan sumber daya manusia dalam PTN-BHMN, diantaranya dapat dilihat pada beberapa perguruan tinggi negeri yang telah berubah statusnya. Diantaranya adalah UI. Sesuai dengan UU No. 43 tahun 1999 tentang pegawai negeri, dimungkinkan adanya pegawai negeri tidak tetap. Oleh karena itu PNS harus didorong menjadi pegawai tidak tetap perguruan tinggi. PTN sebagai BHMN bisa mendapat keuntungan mendapatkan '*discretionary fund*' melalui mekanisme dan memiliki wewenang yang lebih besar untuk menerapkan mekanisme *reward and punishment* dalam sistem manajemen sumber daya untuk menjaga kualitas dan mutu penyelenggaraan perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan tindakan atau sanksi bagi pegawai yang tidak berprestasi dengan baik.

Pada saat ini, kondisi ketenagakerjaan di perguruan tinggi negeri mayoritas terdiri dari pegawai negeri sipil yang harus tunduk kepada segenap peraturan birokratis yang berlaku. Hal ini dapat menghambat kelincahan perguruan tinggi dalam bergerak dan beradaptasi terhadap lingkungan. Perubahan yang diperlukan adalah ketentuan tentang pegawai perguruan tinggi yang akan diterapkan selama masa transisi dan setelah masa transisi, termasuk dalam hal ini ketentuan mengenai pengangkatan dan pemberhentian serta mekanisme kontrak.

Meskipun suatu perguruan tinggi telah berubah status menjadi BHMN, pemerintah tetap mempunyai tanggungjawab pembiayaan. Subsidi pemerintah kepada PTN akan dibatasi hanya untuk membiayai kegiatan rutin, dan dialokasikan melalui mekanisme blok grant atau hibah. Jumlah grant akan ditentukan berdasarkan keluaran atau jumlah lulusan PTN yang bersangkutan, bukan atas dasar jumlah mahasiswa seperti berlaku saat ini. Pada tahap awal jumlah alokasi grant sekurang-kurangnya sebesar DIK (Daftar Isian Kegiatan) pada saat PTN tersebut berubah status hukumnya. Proporsi subsidi pemerintah terhadap total anggaran rutin PTN yang bersangkutan secara bertahap akan dikurangi, meskipun nilai nominalnya bisa saja konstan. Sejumlah dana masyarakat/DRK (Daftar Rencana Kegiatan) harus disediakan oleh PTN-BHMN sebagai dana pendamping subsidi pemerintah kepada PTN yang bersangkutan.

Pada saat ini, pendanaan oleh pemerintah kepada perguruan tinggi negeri terdiri atas dana rutin (DIK) yang ditujukan untuk menanggung biaya operasional perguruan tinggi (90% untuk gaji pegawai) dan dana pembangunan (DIP) yang ditujukan untuk pembangunan/investasi/pengembangan termasuk di dalamnya tambahan biaya operasional sebesar 15 % dari DIP tersebut. Pemikiran yang berkembang, seperti telah disebutkan di atas, adalah agar dana DIK tersebut dapat diberikan dalam bentuk *block-funding*, dan tidak dalam bentuk *itemized allocation*.

B.2. Deskripsi Subyek Penelitian/informan

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil subyek penelitian sebanyak 7 subyek dengan deskripsi sebagai berikut :

B.2.1. Subyek penelitian / informan 1

Tidak bisa dihindari, penerapan otonomi yang membawa perubahan sangat mendasar dalam pengelolaan perguruan tinggi menimbulkan reaksi beragam dari berbagai *stakeholder* universitas. Berbagai reaksi yang timbul sangat bervariasi, mulai dari kritik sampai dengan harapan yang tinggi. Akan tetapi semua tanggapan itu tentu saja merupakan refleksi dari kepedulian segenap komponen perguruan tinggi terhadap universitas yang menaunginya. Dalam manajemen perubahan, suara dari para *stakeholders* merupakan aspek penting yang tidak boleh diabaikan.

Di Universitas Diponegoro, informan 1 merupakan salah seorang top manajemen yang berperan ikut menentukan kebijakan universitas di masa yang akan datang. Subyek termasuk orang yang memiliki masa kerja lama dan berpengalaman memegang beberapa jabatan penting di Universitas Diponegoro. Jabatan yang pernah dipegang, diantaranya adalah Pembantu Dekan Fakultas Kedokteran, Staf Ahli Pembantu Rektor I, dan saat ini memegang jabatan sebagai Pembantu Rektor Bidang Pengembangan dan Kerjasama, yang dalam hal ini menjadi penanggung jawab rencana perubahan Universitas menjadi Badan Hukum Milik Negara. (Sesuai Keputusan Rapat Senat bulan September 2004). Dari Subyek 1, peneliti banyak mendapatkan informasi tentang kebijakan-kebijakan Universitas tentang rencana perubahan menuju Badan Hukum Milik Negara yang selanjutnya diubah lagi menjadi Badan Hukum Pendidikan. Untuk waktu mendatang, Universitas Diponegoro harus berubah menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Pendidikan (PT-BHP), karena dengan BHP diharapkan Universitas Diponegoro lebih efektif, efisien dengan tujuan peningkatan kualitas pendidikan di Undip dan kualitas lulusan. Dengan belajar dari enam Perguruan Tinggi (UGM, UI, ITB, IPB, USU, UPI) yang telah berubah status menjadi Badan Hukum Milik Negara, bahwa legal formal tentang Undang-Undang BHMN belum terbentuk untuk pengaturan PT-BHMN secara lebih terperinci, maka sebagai langkah

awal Universitas Diponegoro akan melakukan perubahan sistem menuju BHP .

Subyek 1 menyampaikan, perubahan secara perlahan-lahan dari Universitas menjadi BHP tetap berjalan dengan menerapkan sistem BHMN terlebih dahulu, dengan mengaplikasikan Peraturan Pemerintah Nomor. 61 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum. Contoh-contoh perubahan, diantaranya : Undip saat ini memiliki Senat Universitas dan Senat Fakultas, secara bertahap akan dibentuk Senat Akademik dan Senat Guru Besar. Dalam Struktur Organisasi Undip memiliki Dewan Penyantun yang akan dirintis menjadi Majelis Wali Amanat yang terdiri dari para *stakeholders* universitas. Sistem penganggaran yang dimiliki saat ini adalah *budget oriented* secara bertahap akan diorientasikan pada program dan anggaran. Selain itu penyesuaian Rencana Strategis dan Rencana Operasional akan segera dilakukan untuk menuju BHP.

Untuk mendukung perubahan organisasi, Universitas Diponegoro perlu menghidupkan kembali Badan yang bertugas untuk mencari sumber dana (*Revenue Generating Activity*). Badan ini penting untuk dibentuk mengingat perubahan organisasi memerlukan tambahan biaya yang tidak sedikit, disamping dana bantuan pemerintah yang masih tetap berjalan. Subyek 1 mengungkapkan, sebagai contoh : UGM, ITB yang telah memiliki status BHMN dan telah menggali RGA sebesar kurang lebih 50 milyar per tahun dengan sistem *program*

oriented, ternyata masih kekurangan dana dalam menjalankan aktivitasnya. Mereka terpaksa menggebrak melalui kenaikan tarif SPP untuk mendongkrak perolehan dana. Oleh karenanya banyak timbul pro kontra kenaikan biaya pendidikan demi terbentuknya otonomi perguruan tinggi.

Selain penggalan dana mandiri, yang diperlukan oleh otonomi perguruan tinggi adalah akuntabilitas organisasi. Pada saat ini akuntabilitas yang diharapkan belum sepenuhnya terbentuk, yang ada baru pada tahap retorika yaitu berupa surat pertanggungjawaban (SPJ) saja. Untuk mengawali akuntabilitas, saat ini sedang dilakukan perintisan Badan semacam Monitoring dan Evaluasi Universitas dan Kantor Jaminan Mutu (*Quality Assurance*) yang diprakarsai oleh Pembantu Rektor Bidang Akademik. Selama ini Undip telah menjalankan proses penjaminan mutu yang pertama (akreditasi), dan yang kedua, yakni evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED). Pendeknya penjaminan mutu menjadi *way of life* pengelola, dosen dan tenaga pendukung dalam pengelolaan satuan pendidikan tinggi.

Menurut pendapat beliau, dalam menuju BHP diperlukan komitmen bersama dari para pemimpin organisasi. Rektor beserta para Pembantu Rektor mendatang diharapkan memiliki proyeksi menuju pengembangan Badan Hukum Pendidikan. Badan Hukum Pendidikan memerlukan Sumber Daya Manusia yang betul-betul mau bekerja dan

terampil. Tuntutan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi BHP berimbas juga dalam manajemen pengelolaan SDM. Dengan kondisi pegawai saat ini, pada masa-masa transisi paling tidak sekitar tigapuluh hingga lima puluh persen pegawai harus keluar. Manajemen SDM diperlukan untuk mengelola transisi SDM, menjalankan sistem insentif, sistem *reward and punishment*. Dari pendapat subyek 1, budaya profesional merupakan suatu keharusan dalam organisasi BHP.

B.2.2. Subyek Penelitian/informan 2

Informan 2 mengikuti perkembangan Universitas Diponegoro sejak tahun 1980, 25 tahun masa pengabdian di Undip. Ia mulai perjalanan karier sebagai pembantu pimpinan, Kepala Sub Bagian Registrasi dan Statistik, Kabag Kepegawaian, Kabag Tata Usaha – Hukum dan Tata Laksana dan sampai saat ini menduduki jabatan eselon 2 sebagai Kepala Biro di Universitas Diponegoro. Sebagai Kepala Biro di bawah naungan tiga top manajemen (Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Rektor Administrasi Umum dan Keuangan serta Pembantu Rektor Bidang Pengembangan dan Kerjasama), informan 2 banyak memberikan masukan dalam penelitian ini. Kepala Biro yang membidangi Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi banyak terkait dengan kegiatan persiapan perubahan organisasi menuju Badan Hukum Pendidikan (BHP), diantaranya perintisan kegiatan

sosialisasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, pelayanan administratif dalam penyusunan berbagai Program Hibah Kompetisi Universitas. Dua jenis kegiatan tersebut merupakan program pendukung perubahan Undip menuju Badan Hukum Pendidikan. Akuntabilitas merupakan salah satu persyaratan yang diperlukan untuk suatu Badan Hukum, dan Program Hibah Kompetisi merupakan program kompetisi untuk mendapatkan *grant* dari pemerintah untuk program studi maupun unsur penunjang. Pada tahun 2004 ini, jajaran Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi memiliki suatu prestasi yang membanggakan dengan berhasil memperoleh dana Program Hibah SP4 kompetisi senilai Rp. 300.000.000,- untuk pengembangan Sistem Informasi Terpadu.

Subyek merasa pesimis dengan rencana perubahan universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan, mengingat sampai saat ini subyek merasakan belum terasa adanya upaya perintisan ke arah sana, apalagi terkait dengan hasil rapat Senat bulan Nopember. Berkaitan dengan notulasi Rapat Senat Universitas pada tanggal 4 Nopember 2004, yang menyatakan bahwa Undip tidak akan mengajukan menjadi BHMN tetapi berencana menjadi Badan Hukum Pendidikan, sekiranya terjadi kerancuan akan BHMN dan BHP yang sepanjang pengetahuan peneliti keduanya merupakan bentukan dari otonomi perguruan tinggi versi PP No. 61 tahun 1999 dan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003.

Secara pribadi, subyek mendukung perubahan universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan. Sampai saat ini persiapan yang menjurus ke arah BHP yang dilakukan adalah baru dalam taraf mengirimkan petinggi universitas atau staf ahli yang relevan untuk mengikuti pertemuan-pertemuan, seminar atau lokakarya tentang BHMN. Terlepas dari kurang gregetnya persiapan universitas dalam menyongsong Badan Hukum Pendidikan, subyek yakin bahwa kalau nantinya dipersiapkan dan dikelola sesuai pakem dan oleh orang yang tepat akan memacu Undip untuk lebih mandiri dalam arti berani melakukan terobosan dalam penggalian dana, mengoptimalkan asset yang ada namun tetap efektif dan efisien dalam pemanfaatannya. Menurut Subyek 2, perubahan visi dan misi Universitas bisa jadi berubah disesuaikan dengan kondisi yang ada. Renstra Undip yang selama ini telah digunakan sebagai dasar pengajuan proposal PHK belum disahkan sebagai dokumen resmi sampai saat ini.

Nampaknya sosialisasi tentang rencana perubahan universitas menjadi BHP perlu disosialisasikan sampai ke level bawah dengan metode yang mudah dicerna awam. Semua lini pejabat diberikan tanggungjawab mengenai BHMN secara berkesinambungan. Kepemimpinan yang diperlukan dalam menuju BHMN adalah kepemimpinan yang memiliki komitmen tinggi dan konsisten.

Bentuk organisasi BHP, perlu untuk mengoptimalkan peran lembaga atau unit sesuai dengan tupoksi guna mengantisipasi setiap

perubahan/pengembangan yang ada. Budaya organisasi yang dimiliki Undip saat ini belum mengakomodasi kepentingan organisasi secara terpadu, yang menurut pendapat subyek 2 semuanya tergantung pada '*man behind the gun*' dan *leadership*. Dalam upaya mendorong terbentuknya budaya organisasi yang sesuai dengan BHP, perlu menjalankan sistem *reward and punishment*, keteladanan pemimpin, komitmen berbagai unsur/lapisan.

Mengenai sumber daya manusia di Undip pada saat ini, dari segi kuantitas memadai dan dari sisi kualitas belum memadai/masih dapat dihitung. Khususnya SDM administrasi perlu dilakukan langkah pengembangan antara lain dengan diklat teknis/fungsional/studi lanjut. Rekrutmen dan penempatan pegawai hanya sedikit memperhatikan/mempertimbangkan kualitas kinerjanya. Sebenarnya kualitas SDM yang diperlukan adalah yang kreatif, inovatif, mampu dan mau, profesional, jujur dan disiplin. Sementara pada saat ini, tenaga yang tersedia masih cenderung menunggu bola, masih tradisional belum banyak berani melakukan perubahan dan mengambil resiko. Peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan antara lain dengan membuka forum dialog interaktif, koordinasi dan lokakarya sebagai ajang bertukar pikiran bagi pejabat dan staf dalam rangkaantisipasi era kompetitif, selain menjalankan *reward and punishment* dan memberikan pelatihan pegawai.

B.2.3. Subyek/informan 3

Informan ke 3 adalah pejabat Kepala UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro. UPT Perpustakaan merupakan Unit penunjang kegiatan Universitas Diponegoro yang saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat, dimana UPT Perpustakaan Undip berupaya untuk mewujudkan *digital library*. Dalam era menuju otonomi perguruan tinggi, pembenahan berbagai fasilitas di Universitas Diponegoro sangat diperlukan demi meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas lulusan. Peneliti memandang perlu untuk mendapatkan berbagai masukan dari Kepala UPT Perpustakaan berkaitan dengan rencana Universitas Diponegoro menuju Badan Hukum Milik Negara/Badan Hukum Pendidikan.

Kepala UPT Perpustakaan, alumnus Fakultas Sastra jurusan Bahasa Inggris dan penyandang gelar Magister Manajemen Undip ini mengawali karier pada tahun 1981, Beliau merupakan orang lama di Universitas Diponegoro yang banyak mengikuti perkembangan Universitas sampai dengan saat ini. Beberapa jabatan yang pernah ditugaskan kepadanya antara lain adalah Kepala Sub Bagian Kerjasama, Kepala Bagian Kerja sama dan Kepala UPT Perpustakaan.

Pada prinsipnya, beliau mengikuti apa kebijakan dari pimpinan universitas tentang rencana perubahan organisasi menuju Badan Hukum. Secara tidak langsung, walaupun belum ada kejelasan kapan Badan Hukum tersebut mulai dicanangkan, UPT Perpustakaan telah

memulai bahkan telah separuh jalan melakukan pembenahan di sana sini. Hampir semua jenis pelayanan di UPT perpustakaan sudah *computerized*, di samping itu UPT juga telah berlangganan *CD ROM* dan jurnal-jurnal terbaru dari berbagai disiplin ilmu yang dapat diakses melalui intranet dan internet. Berbagai fasilitas yang telah dikembangkan di UPT Perpustakaan juga mulai di tualarkan ke fakultas-fakultas di lingkungan Universitas Diponegoro, juga Program Pascasarjana. UPT Perpustakaan juga telah menjalin berbagai kerjasama dengan perpustakaan lain ataupun beberapa lembaga yang terkait antara lain : Anggota FK2T (Forum Kerjasama Perpustakaan Perguruan Tinggi) yakni bentuk kerjasama pemanfaatan fasilitas bersama bagi perpustakaan perguruan tinggi negeri se Jawa, sebagai Koordinator pada kerjasama Perpustakaan Perguruan Tinggi Semarang dan sekitarnya (JASAPUSPERTI), juga kerjasama dengan World Bank dengan pembentukan RIO (Regional International Office) sejak tahun 2002. Keberadaan UPT Perpustakaan dapat pula dimanfaatkan sebagai unsur penunjang untuk proses penilaian akreditasi suatu program studi oleh visitor dari luar universitas. Berbagai kemajuan yang telah dicapai UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro telah menjadikannya sebagai '*pilot project*' Universitas Diponegoro dalam perintisan Program *Quality Assurance*.

Beliau tidak banyak berkomentar ketika ditanyakan mengenai budaya organisasi yang sesuai bagi terwujudnya Badan Hukum Pendidikan,

hanya saja memerlukan pemikiran lebih lanjut. Berkaitan dengan sumber daya yang dibutuhkan, beliau mengungkapkan Universitas Diponegoro memerlukan Sumber Daya Manusia yang '*highly qualified* dan *productive human resources*', yang dalam hal ini digambarkan sebagai sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Secara umum SDM yang dimiliki Universitas Diponegoro pada saat ini masih sangat mungkin untuk dikembangkan secara luas dan komprehensif untuk mendukung proses perubahan organisasi. Dan untuk mengembangkan kualitas SDM diperlukan suatu pendekatan strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian SDM. Manajemen diciptakan untuk membentuk kultur organisasi yang layak, dengan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari organisasi dimaksud dan memastikan keberhasilannya. Manajemen SDM bersifat proaktif bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan apa yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintah apa yang harus dikerjakan. Ini merupakan salah satu kiat beliau untuk membawa UPT Perpustakaan mencapai kemajuannya hingga saat ini dan merupakan usaha untuk menunjang perubahan Universitas menjadi Badan Hukum.

B.2.4. Subyek/informan 4.

Informan 4 adalah seorang staf pengajar Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Diponegoro yang telah mengabdikan mulai tahun

1987. Subyek 4 mengawali karier sebagai staf pengajar, kemudian menjadi Asisten Sekretaris bidang akademik, Ketua Program Studi Ilmu Kelautan, Pembantu Dekan I, dan sejak tahun 2000 hingga saat ini menjabat sebagai salah satu staf ahli Pembantu Rektor Bidang Pengembangan dan Kerjasama. Dipandang dari pengalaman yang dimiliki, subyek banyak mengetahui tentang rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum, mengingat subyek seringkali dikirimkan sebagai peserta untuk mengikuti kegiatan lokakarya-lokakarya dan seminar tentang rencana perubahan Universitas menuju Badan Hukum mewakili Universitas Diponegoro serta terlibat langsung dalam proses persiapan Undip menjadi Badan Hukum Pendidikan. Menurut pandangan beliau tentang rencana perubahan Universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan telah mulai dirintis sejak tahun 1997 sampai dengan 2003. Pada dasarnya sudah dipersiapkan perubahan struktur dimulai dengan perubahan statuta (Kepmendiknas 186/O/2002). Penyusunan statuta sudah mengikuti pola paradigma baru Dirjen Dikti yaitu telah mengikuti indikator Raise ++ (*Relevance, Academic atmosphere, Internal management, Sustainability, Efficiency + Leadership, Productivity*). Menurut informasi subyek 4, sesuai hasil rakerta tahun 2004 embrio dokumen untuk PT BHP yang telah disusun meliputi :

- Hasil Evaluasi diri Perguruan Tinggi
- Rencana Strategis dan Rencana Operasional

Dokumen lain yang saat ini dalam proses penyiapan adalah : Konsep Anggaran Dasar Perguruan Tinggi, Rencana Pengelolaan Perguruan Tinggi dalam masa transisi. (meliputi: Kerangka legislatif dan peraturan, akuntabilitas, rancangan pendanaan berbasis *block funding*). Dengan melihat persiapan sedemikian rupa , menurut subyek 4 Universitas Diponegoro dipandang siap untuk melakukan perubahan.

Subyek 4 berpendapat bahwa Universitas Diponegoro akan memperoleh banyak keuntungan apabila berbentuk Badan Hukum Pendidikan. Diantaranya Undip memiliki kesempatan untuk melakukan kerjasama langsung dengan institusi di luar Undip, dapat menjadi agen pengembang aplikasi temuan keilmuan, dalam hal funding mampu melakukan efisiensi dan pendanaan secara mandiri. Yang utama, Undip mampu melakukan pengembangan mandiri dan mampu menjual potensi yang dimilikinya.

Perubahan organisasi, terutama pada masa transisi sangat membutuhkan peranan pemimpin. Pemimpin yang dapat melakukan prediksi dan estimasi angka riil perkembangan di Undip merupakan tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam mendukung perubahan. Disamping itu, subyek 4 juga menyatakan pemimpin yang mengetahui kebutuhan bangsa Indonesia ke depan, memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang sangat menunjang proses perubahan.

Saat ini Universitas Diponegoro masih memiliki budaya paternalistik dengan kebijakan pemimpin yang masih dominan. Dalam menghadapi

perubahan organisasi, budaya paternalistik seyogyanya dapat dikombinasikan dengan budaya demokrasi dan *bottom up*. Kebebasan mengemukakan pendapat dari seluruh civitas akademika perlu untuk diakomodasi dan didengar oleh top manajemen untuk lebih membuka budaya demokrasi di Universitas Diponegoro.

Berpendapat tentang kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki Universitas Diponegoro saat ini, masih perlu untuk dibekali dengan berbagai keahlian. Di tingkat Universitas, sesuai keadaan yang ada saat ini pendekatan SDM yang digunakan bukan hanya tingkat pendidikan melainkan juga tingkat keahlian. Profesionalisme diartikan bukan ahli dalam satu bidang tertentu tapi awam terhadap bidang lain, namun lebih pada kemampuan untuk menguasai semua jenis pekerjaan dan bisa ditempatkan pada setiap alur yang ada. Keadaan yang demikian, mengharuskan untuk melakukan seleksi SDM sejak dari proses rekrutmen. SDM yang sudah ada perlu dievaluasi, reevaluasi dan dilakukan pengkayaan potensi SDM dengan pembekalan program-program pelatihan.

B.2.5. Subyek/informan 5

Salah satu sumber penggalan dana dalam rangka Badan Hukum Pendidikan adalah melalui RGA (*Revenue Generating Activity*). Dan salah satu aktivitas pendukung adalah kegiatan kerjasama antar institusi. Informan 5 adalah seorang Kepala Bagian yang menangani kegiatan kerjasama Universitas Diponegoro baik kerjasama dalam

mampu berkompetisi. Menurut pendapat informan, perubahan organisasi biasanya diikuti dengan perubahan visi dan misi organisasi, perlu peninjauan kembali dengan melihat kemampuan riil yang dimiliki organisasi untuk mencapainya. Sejauh ini, sosialisasi tentang perubahan Universitas menjadi Badan Hukum pernah dilaksanakan satu kali untuk kalangan pejabat struktural di Universitas Diponegoro selebihnya hanya berupa isu-isu dan wacana.

Berbagai resiko perubahan tentunya akan dihadapi oleh manajemen dan seluruh civitas akademika Universitas Diponegoro, sekiranya perlu dilakukan antisipasi untuk meredam terjadinya berbagai kemungkinan. Antara lain dengan memberikan alternatif-alternatif pilihan bagi pihak – pihak yang terkena dampak perubahan. Dalam menghadapi perubahan organisasi pemimpin dituntut untuk dapat me 'manage' SDM dengan baik dengan memisahkan kemampuan dan kemauan pegawai dengan pola penanganan yang berbeda, bisa partisipatif, delegatif, direktif atau kompetitif.

Budaya diartikan sebagai perilaku orang-orang dalam organisasi itu yang disepakati untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Menurut pendapat informan, pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk budaya organisasi, yang pada saat ini pengambilan keputusan teknis masih berada di tangan top manajemen sehingga pegawai tidak berani dan menjadi kurang tanggap dalam menghadapi kasus di lapangan yang seharusnya bisa ditanganinya.

Dalam menghadapi perubahan organisasi pegawai harus di dorong untuk mampu berfikir cepat dan inovatif serta diberi kesempatan untuk pengambilan keputusan atau dilakukan pembagian secara jelas hak dan wewenang atasan dan bawahan selain juga penerapan *reward and punishment*.

Dalam pengembangan kualitas SDM, informan menyoroti kemampuan bahasa Inggris sebagai salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh staf pengajar dan staf pendukung. Beliau berpendapat, kemampuan berbahasa Inggris tenaga pengajar dan tenaga administrasi kurang akibatnya daya saing keluar masih rendah. SDM perlu dibina secara terus menerus dan berkelanjutan. Perubahan organisasi menuntut SDM yang profesional, mampu dan mau bekerja, bersedia menerima perubahan dan selalu belajar terus. Beberapa cara yang bisa ditempuh untuk mengembangkan SDM adalah dengan melakukan pelatihan secara periodik dan melakukan rekrutmen SDM yang bebas KKN.

B.2.7. Subyek/informan 7

Tugas sebagai seorang pembantu pimpinan membutuhkan seseorang yang memiliki pengetahuan yang luas, ketrampilan yang memadai dan kemampuan berkomunikasi yang baik. Beberapa hal tersebut di atas menggambarkan informan yang bekerja sebagai staf administrasi merangkap pembantu pimpinan. Peneliti memandang perlu menggali berbagai informasi berkaitan dengan perubahan organisasi dari

seorang staf administrasi guna memperoleh gambaran kondisi sebenarnya dari arus bawah. Staf Biro Administrasi Umum dan Keuangan ini adalah sekretaris Rektor Universitas Diponegoro yang banyak mengetahui tentang peraturan dan kebijakan Universitas yang dimiliki Universitas Diponegoro. Sebagai gerbang utama masuknya segala jenis surat (termasuk peraturan dan kebijakan pemerintah) baik eksternal maupun internal universitas, sudah dapat dipastikan akan melalui agenda surat masuk seorang sekretaris. Sebagai seorang anggota tim protokoler universitas juga banyak mendukung tugasnya sebagai sekretaris pimpinan. Berbagai acara seminar dan sosialisasi juga telah diikutinya termasuk sosialisasi tentang BHMN yang mendatangkan Dirjen Dikti Depdiknas sebagai pembicara pada tanggal 5 Pebruari 2005.

Kebijakan yang akan diambil oleh Manajemen Universitas Diponegoro khususnya tentang perubahan organisasi dari Universitas menjadi Badan Hukum akan membawa Undip menjadi lebih efisien dan efektif. Informan memandang budaya organisasi sebagai suatu komitmen bersama atau doktrin yang ditanamkan dalam setiap anggota organisasi sebagai suatu cara/teknik untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Komitmen antara para pengambil kebijakan dengan para pelaksana sebagai suatu sistem dianggap masih rendah, sehingga hal tersebut mendorong tumbuhnya budaya 'males', bekerja serabutan yang tidak terkontrol yang jauh dari

profesionalisme organisasi artinya para anggota organisasi kurang mempunyai tanggungjawab terhadap kelangsungan organisasi dan kurang adanya motivasi untuk berkreatifitas, berinovasi ataupun memproduksi.

Informan merasa pesimis Undip bisa ber-BHMN karena melihat persiapan yang sampai saat ini belum kelihatan maksimal dengan contoh yang bisa ditunjukkan bahwa Undip memiliki organisasi yang cenderung menggelembung, penambahan pegawai tidak rasional karena tidak sesuai dengan beban kerja organisasi.

Melihat dari latar belakang pendidikan formal, kondisi SDM administrasi Undip saat ini sebetulnya sudah mencukupi untuk mengelola Undip sebagai suatu organisasi modern, namun karena penerimaan dan penempatan serta promosi jabatan yang tidak berdasarkan kebutuhan menjadikannya kontra produktif. Namun demikian sebanyak 40% masih bisa dikembangkan dengan menggunakan prinsip *right man in the right place*. SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang dapat berkompetitif. Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan pembinaan secara holistic, sejak dari rekrutmen, penempatan sampai dengan promosi.

B.3 Analisa Domain

B.3.1. Perubahan Organisasi

Universitas Diponegoro sebagai salah satu pusat pendidikan telah menghasilkan produk keilmuan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai salah satu perguruan tinggi yang besar, Universitas Diponegoro memiliki tanggungjawab untuk senantiasa meningkatkan mutu akademis, menghasilkan output riset yang berguna bagi perkembangan masyarakat dan kemajuan keilmuan, serta selalu tanggap terhadap perubahan dan tantangan yang berkembang di lingkungannya.

Status perguruan tinggi yang selama ini menjadi subordinat dari birokrasi pendidikan menyebabkan universitas tidak memiliki keleluasaan yang cukup untuk mengembangkan iklim akademik. Iklim akademik yang dibutuhkan sebagai prasyarat berkembangnya universitas menjadi sebuah pusat keilmuan yang memiliki kredibilitas. Selama ini, budaya yang berkembang adalah budaya birokrat, termasuk dengan sistem kepegawaian, sehingga budaya akademik yang terbuka dan demokratis dalam semangat mencari kebenaran ilmiah sulit tumbuh. Dalam hal pendanaan, universitas menjadi sangat tergantung pada alokasi anggaran pemerintah yang juga tak lepas dari masalah prosedur birokrasi yang rumit. Di sisi lain, independensi perguruan tinggi dengan tanggung jawab ilmiah yang ada di dalamnya menjadi sulit terwujud karena universitas harus tunduk di bawah ketentuan formal yang mengikat dari pemerintah. Dalam hal kualitas dan kuantitas riset, mutu pendidikan, dan sistem pengajaran, dunia

pendidikan tinggi di Indonesia pun terpuruk jika dibandingkan dengan institusi sejenis di dunia bahkan hanya untuk Asia. Sementara itu kebutuhan akan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta hadirnya institusi terpercaya sebagai kekuatan '*moral force*' yang independen di tengah masyarakat semakin mengemuka seiring dengan berbagai perubahan lingkungan dewasa ini.

Dalam konteks itulah semangat Otonomi perguruan tinggi tumbuh. Wacana yang telah dirintis oleh beberapa kalangan universitas akhirnya diwujudkan dengan terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) No. 61 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Ditambahkan dengan terbitnya Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa semua perguruan tinggi harus berbentuk Badan Hukum Pendidikan (BHP). Perguruan Tinggi Negeri yang dimaksud adalah pilot project dari program otonomi kampus yang akan diikuti oleh seluruh perguruan tinggi yang ada, segera setelah PTN tersebut merasa siap.

Berbagai pertimbangan tentang rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Pendidikan telah dibahas dalam Rapat Senat Universitas dan Rapat Kerja Tahunan (2004 dan 2005), yang telah diperoleh keputusan dari Rapat Senat Lengkap Universitas tanggal 4 Nopember 2004 yaitu Universitas Diponegoro akan menjadi Badan Hukum Pendidikan.

Keputusan Rapat Senat tersebut juga didukung oleh salah satu informan dalam petikan wawancara berikut :

" Kalau masalah jadi itu bukan lagi akan jadi atau ndak, mestinya harus jadi BHMN. Itu saya hubungkan hanya dengan Struktur Organisasi, efektifitas, efisiensi dan akuntabilitas. Dan tujuan/outcome adalah kualitas pendidikan dan kualitas lulusan." (informan 1)

70 % informan mendukung perubahan organisasi dari universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan, karena dengan BHP Undip akan menjadi Organisasi yang maju.

" Bagus, karena dengan BHMN Undip bisa berpikir efisien. Mana yang harus diprioritaskan dalam menentukan kebijakan. Rintisan rencana perubahan sudah dilakukan tahun 1997. saat ini Undip sudah merencanakan perubahan Struktur Organisasi dimulai dengan perubahan statuta dan Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Statuta sudah mengikuti pola paradigma baru dari Dirjen Dikti." (informan 4)

"Sangat mendukung Undip jadi BHMN, karena dengan status tersebut, Undip diharapkan dapat lebih mengembangkan potensinya menjadi PTN yang diperhitungkan di Indonesia dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang didukung oleh staf pengajar dan administrasi yang professional" (informan 5)

" Dengan BHMN diharapkan Undip akan menjadi lebih sehat dan efisien dalam manajemen maupun struktur organisasi dan membuka peluang untuk berkompetisi lebih luas". (informan 6)

Beberapa keraguan informan (30%) akan bentuk organisasi BHMN tercermin dari beberapa petikan berikut :

" Pesimis, belum nampak adanya upaya mempersiapkan ke arah sana, baru sebatas wacana bahkan sering diadakan lokakarya, seminar atau sejenisnya dengan mendatangkan pakar baik dari dalam maupun luar negeri, bahkan mengirimkan petinggi yang relevan

maupun staf ahli untuk menghadiri pertemuan-pertemuan yang membahas tentang BHMN, namun tindak lanjut di Undip belum nampak gregetnya” (informan 2)

“ Rencana perubahan organisasi Undip menjadi BHMN haruslah dipikirkan matang-matang sejauh mana kerugian ataupun keuntungan yang akan diperoleh karena suatu perubahan juga memerlukan waktu yang lama” (informan 3)

Perubahan Universitas menuju Badan Hukum Pendidikan merupakan suatu keharusan, walaupun melalui proses yang perlahan tapi pasti. Dengan mengawali dengan perubahan menuju sistem BHP, antara lain perintisan perubahan struktur organisasi, sistem penganggaran, dan rencana strategis dan rencana operasional.

Informan yang menyampaikan pendapat setuju Universitas Diponegoro berubah menjadi BHP antara lain menyebutkan berbagai alasan yaitu :

- Undip akan menjadi lebih sehat dan efisien dalam manajemen maupun struktur organisasi.
- Undip memiliki peluang untuk berkompetisi lebih luas”.
- Undip diharapkan dapat lebih mengembangkan potensinya menjadi PTN yang diperhitungkan di Indonesia dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang didukung oleh staf pengajar dan administrasi yang professional”.

Dipertegas dengan petikan presentasi Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas pada tanggal 5 Pebruari 2005 dalam rangka penjelasan tentang perubahan PTN menjadi BHP di Universitas Diponegoro :

" Perubahan Perguruan Tinggi menjadi BHP diharapkan akan menuju ke arah yang lebih baik, perubahan tersebut akan memberikan otonomi yang luas bahkan otonomi yang seluas-luasnya bagi Perguruan Tinggi ."

Pendapat yang menyatakan ragu-ragu mengemukakan alasan sebagai berikut :

- Undip belum menunjukkan upaya mempersiapkan ke arah BHMN, baru sebatas wacana.
- Belum tahu pasti tentang prospek keuntungan dan kerugian tentang BHMN

Sebagian besar responden mengharapkan adanya sosialisasi tentang rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi BHP, nampak dalam petikan berikut :

" Sosialisasi PP perlu dilakukan, dengan mengikutsertakan beberapa pejabat dan dosen untuk mengikuti seminar dan sejenisnya tentang BHMN" (informan 2)

" Ya, sosialisasi sampai ke level yang paling bawah dengan metode yang mudah dicerna awam. Semua lini pejabat diberikan tanggung jawab/dibumikan mengenai BHMN secara berkesinambungan. Tenanan gitu."

“ Sosialisasi bisa dilakukan melalui agenda Rencana Operasional, Rapat Kerja Tahunan dimana semua civitas akademika terlibat.” (informan 4).

“sosialisai perlu diintensifkan baik secara langsung maupun secara berjenjang terutama tentang kapan Undip akan jadi BHMN. Hal apa saja yang perlu diperhatikan, dampak yang mungkin terjadi dan kendala-kendalanya” (informan 5)

Dari masukan yang diperoleh dari para informan, dapat disampaikan bahwa kebijakan langkah yang akan ditempuh oleh top manajemen Universitas Diponegoro dalam menghadapi perubahan organisasi dari Universitas menjadi Badan Hukum sangat perlu untuk disosialisasikan dari level tertinggi sampai dengan level terendah dengan metode yang mudah dicerna untuk mempermudah penyerapannya.

B.3.2. Kepemimpinan

Lilik Agung (2001: 2) menyatakan dalam proses awal transformasi organisasi faktor kepemimpinan menjadi sebuah kewajiban yang tidak dapat ditawar lagi. Bahkan faktor kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang paling krusial dalam keseluruhan proses transformasi. Tanpa dikomando oleh pemimpin visioner dan kredibel niscaya transformasi organisasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Faktor kepemimpinan dalam perubahan organisasi merupakan hal yang utama, dilihat dari beberapa pendapat informan sebagai anggota organisasi sebagai berikut :

“ dalam menuju BHP diperlukan komitmen bersama dari para pemimpin organisasi. Rektor beserta para Pembantu Rektor mendatang diharapkan memiliki proyeksi menuju pengembangan Badan Hukum Pendidikan.” (informan 1)

Sebagai top manajemen, informan 1 mengutamakan komitmen bersama antara pemimpin dan anggota organisasi untuk bersama-sama mewujudkan suatu Badan Hukum Pendidikan. Informan 1 juga mengharapkan agar kepemimpinan periode yang akan datang merupakan pemimpin – pemimpin yang visioner atau memiliki proyeksi tentang langkah-langkah menuju perubahan. Harapan-harapan akan kepemimpinan di masa transisi juga dikemukakan oleh informan lain :

“perlu komitmen dari semua unsur organisasi yang ada, monitoring, evaluasi dan pemimpin yang konsisten” (informan 2)

“ pemimpin yang dibutuhkan adalah yang mampu memprediksi perkembangan pendidikan dan mampu memprediksi apa yang diperlukan oleh bangsa ini” (informan 4)

“ manajemen harus konsisten dengan rencana perubahan itu sendiri” (informan 5)

Selain komitmen bersama, figur pemimpin yang konsisten juga sangat dibutuhkan dalam pengelolaan organisasi. Seorang informan juga

mengharapkan agar pemimpin juga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menangani anggota organisasi yang memiliki karakteristik berbeda.

“pemimpin perlu melakukan penanganan terhadap anggota organisasi sesuai kemampuan dan kemauan individu. Bisa partisipatif, delegatif, direktif atau konsultatif”. (informan 6)

Dari berbagai fenomena yang menggambarkan proses awal perubahan organisasi seperti yang telah diungkapkan dalam penelitian ini, bahwa sebagian besar informan berharap agar sosialisasi segera dilakukan ke semua lini organisasi karena sebagian besar anggota belum mengetahui secara jelas arah perubahan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin di Universitas Diponegoro memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.

Peran pemimpin organisasi nampaknya belum berhasil untuk membangun sistem informasi yang terbuka dengan jajarannya. Berbagai informasi terkadang tidak terkomunikasi sampai ke seluruh anggota organisasi. Banyak anggota yang merasa kurang memperoleh informasi cukup mengenai organisasi dan yang terkait dengan perubahan yang terjadi. Kekurangpahaman tersebut yang diperkirakan kemudian menimbulkan tanggapan-tanggapan yang negatif mengenai perubahan dan kepemimpinan yang ada. Sistem komunikasi antar

anggota organisasi masih perlu ditingkatkan lagi, sejalan dengan pendapat informan.

Pendekatan langsung pemimpin terhadap anggota organisasi menurut sebagian informan juga perlu dilakukan. Berikut petikan wawancara :

“Melakukan pendekatan langsung dan memberikan motivasi kepada pegawai agar mereka tidak patah semangat”(informan 4)

“ memberikan pengertian kepada pegawai bahwa perubahan status menjadi BHMN akan menimbulkan perubahan status pegawai dari Pegawai Negeri Sipil menjadi pegawai Badan Hukum. Dengan adanya perubahan status pegawai tersebut yang dituntut adalah profesionalisme pegawai.” (informan 5)

Harapan-harapan tersebut apabila dicermati merupakan faktor yang penting dalam menciptakan situasi kerja yang kondusif, terutama pada masa-masa transisi perubahan bentuk organisasi.

Sebagian besar responden menyatakan pendapatnya terhadap figur kepemimpinan yang diperlukan dalam proses perubahan organisasi :

Sebagian besar menyatakan dalam perubahan organisasi dibutuhkan pemimpin yang :

- memiliki komitmen tinggi dan memiliki proyeksi masa depan
- konsisten dan bersedia menjalankan monitoring dan evaluasi
- dapat *manage* anggota organisasi sesuai kemampuan dan kemauan anggota organisasi.

- Bersedia melakukan pendekatan langsung dan memotivasi anggota organisasi

B.3.3. Budaya Organisasi

Menurut Damona K. Poesawardaja dari Fakultas Psikologi UI, perubahan budaya kerja dari lingkungan kerja yang selama ini (*low risk taking*, tidak melihat hasil kerja secara langsung, tidak dipacu oleh *profit-motive*, dilindungi oleh organisasi yang lebih besar) ke arah yang lebih *high-risk taking*, kompetitif, mengandung karakter *entrepreneurship*, betul-betul mandiri, dll yang harus dilakukan oleh Perguruan Tinggi.

Pada saat ini Universitas Diponegoro menuju penerapan budaya organisasi *professional brotherhood* dan pelayanan prima dalam menjalankan organisasi, namun masih terasa kental budaya birokrasi yang sedang berjalan saat ini. Para pegawai yang masih cenderung *low risk taking* atau bekerja seadanya masih dijumpai di beberapa bagian universitas. Belum meningkatnya budaya organisasi disampaikan oleh beberapa informan sebagai berikut :

"Budaya organisasi yang kita miliki saat ini dapat dibilang budaya organisasi 'Jawa' karena segala sesuatunya seperti sifat orang Jawa yaitu budaya pakewuh/ewuh pakewuh" (informan 5)

"Budaya saat ini terdorong ke arah budaya 'malas/lesu darah, bekerja serabutan yang tidak terkontrol yang jauh dari profesionalisme organisasi, artinya bahwa para anggota organisasi kurang mempunyai tanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dan kurang adanya motivasi untuk berkreatifitas, berinovasi ataupun memproduksi." (informan 7)

"Saat ini Universitas Diponegoro masih memiliki budaya paternalistik dengan kebijakan pemimpin yang masih dominan. Pemimpin yang demokrat dan menjalankan pola *bottom up* lebih menunjang". (informan 4).

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Dirjen Dikti yang disampaikan pada Konferensi Internasional di Suranaree University of Technology , Thailand, (2003 : 34)

"So, there will be no longer top-down approach but rather a bottom-up approach starting from the institutional level."

Pendekatan top-down akan segera digantikan dengan pendekatan bottom-up, diawali dari tingkat universitas.

Dalam menuju Badan Hukum Pendidikan, budaya profesional brotherhood dan pelayanan prima yang telah dirintis di Universitas Diponegoro masih perlu ditingkatkan. Selain itu dari hasil Rakernas disampaikan perlunya pengembangan budaya kerja korporasi dan *entrepreneurial spirit* untuk menuju otonomi perguruan tinggi atau Badan Hukum Pendidikan. (Hasil Rakernas PTN seluruh Indonesia,

2004). Enterpreneurial spirit diwujudkan dengan budaya berani mengambil resiko dengan meningkatkan daya saing.

B.3.4. Sumber Daya Manusia

Globalisasi menuntut peningkatan kemampuan bersaing akibat kompetisi yang semakin ketat termasuk kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya yang ada. Di sisi lain perubahan Perguruan Tinggi menjadi BHMN juga menuntut kemampuan BHMN untuk mampu mengelola diri sendiri termasuk sumber daya manusianya. Kebutuhan akan tenaga terampil mendorong munculnya tuntutan peningkatan kualitas SDM, hal ini sebagai dampak dari tuntutan globalisasi dan kebutuhan implementasi otonomi perguruan tinggi (BHMN) akan kesiapan SDM .

Sisi lain yang nampak sebagai konsekuensi perubahan adalah masalah yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Permasalahan SDM merupakan masalah yang tidak mudah untuk diselesaikan. Hal tersebut berkaitan dengan karakteristik para anggota organisasi yang sudah pasti sangat kompleks. Kondisi Sumber Daya Manusia saat ini dengan budaya pegawai yang *low risk taking*, kurang bersemangat seperti yang disampaikan oleh informan :

Pegawai masih banyak 'tunggu bola', masih tradisi/turun menurun, belum banyak melakukan perubahan dan berani mengambil resiko. "Dari segi kuantitas memadai dari sisi kualitas belum memadai/masih dapat dihitung". (informan 2)

HRD widely and comprehensively improved. SDM perlu dikembangkan secara luas dan komprehensif. (informan 3)

"Saya kira persiapan Undip dalam menghadapi perubahan organisasi belum begitu kelihatan karena SDM nya juga belum ada perubahan, masih santai-santai saja.....Undip sudah terlalu besar. Dalam arti besar SDM yang ada dan sarana prasarana. Perlu waktu untuk menata dan sosialisasinya." (informan 5)

"Kualitas SDM yang ada masih sangat jauh dari kesan profesionalisme." (informan 6)

"Tenaga administrasi masih perlu ditingkatkan, karena masih banyak yang belum/tidak profesional. Secara acak sekitar 40% masih memungkinkan untuk dikembangkan." (informan 7)

Dari sisi latar belakang pendidikan pegawai, Sumber Daya Manusia di Universitas Diponegoro masih memungkinkan untuk dikembangkan dan memiliki potensi untuk menuju perubahan. Hal tersebut dapat di lihat dari data pegawai dan beberapa pendapat informan :

"Tenaga pengajar :, sudah bagus dengan makin banyaknya jumlah lulusan S2 dan S3 nya baik dari dalam maupun luar negeri". (informan 5)

"Bila dilihat dari latar belakang pendidikan formal mestinya sudah mencukupi untuk mengelola Undip sebagai suatu organisasi modern, namun karena penerimaan dan penempatan serta promosi jabatan yang tidak berdasarkan kebutuhan jadi kontra produktif". (informan 7)

Pendapat informan 7 senada dengan hasil rakernas yang menyatakan bahwa rendahnya kualitas pegawai saat ini disebabkan oleh berbagai faktor, yang diantaranya adalah ketidaktepatan penugasan staf dengan kualifikasi yang dimilikinya. Kompetensi SDM kurang karena kebijakan universitas untuk mengalokasikan tenaga kurang relevan. (Hasil Rakernas PTN seluruh Indonesia 2004). Paduan antara pendidikan formal yang mencukupi dan penempatan tenaga yang relevan dapat mendukung pengembangan kualitas SDM.

Tuntutan SDM yang berkualitas dalam otonomi perguruan tinggi sesuai dengan pernyataan Dirjen Dikti yang tercantum dalam landasan implementasi Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara butir ke 67. Sebelum perguruan tinggi siap melakukan proses otonomi sebagai BHMN, maka harus dipersiapkan beberapa item sampai pada tingkat sistem dan operasionalnya, diantaranya adalah SDM dan administrasi yang profesional.

Pentingnya kualitas SDM dalam perubahan organisasi juga disampaikan oleh para informan :

“ Kita harus cari orang-orang yang bener-bener mau kerja dan trampil”. (informan 1)

“ SDM yang dibutuhkan dalam perubahan bentuk organisasi adalah yang kreatif, inovatif, mampu dan mau, profesional, jujur dan disiplin”. (informan 2)

" Highly qualified and productive human resources, it represents effective and efficient human resources." (SDM yang berkualitas tinggi dan produktif) (informan 3)

"Setiap SDM harus mampu ditempatkan di setiap alur pekerjaan yang ada. Melalui program evaluasi, re evaluasi dan pengkayaan SDM, melalui program pelatihan agar menjadi professional dalam segala hal." (informan 4)

" SDM yang mau menggali potensi diri, mau belajar dan tidak gampang menyerah. Haus informasi/hal pengetahuan baru." (informan 5)

" SDM yang professional, mampu dan mau bekerja, bersedia menerima perubahan dan selalu belajar terus." (informan 6)

" SDM yang dibutuhkan untuk mendukung proses perubahan adalah SDM yang betul-betul kompetitif." (informan 7)

100% informan menyatakan bahwa SDM berkualitas di segala bidang dan professional sangat dibutuhkan dalam proses perubahan organisasi.

Dalam butir 75, Dirjen Dikti menyampaikan bahwa untuk penanganan administrasi yang professional, pada saat ini perguruan tinggi mengalami kesulitan untuk memperoleh tenaga yang memenuhi syarat karena berbagai macam alasan, diantaranya belum memadainya penghargaan dengan ketrampilan mereka. Untuk mengatasi hal ini, perguruan tinggi perlu bekerja keras secara bertahap menseleksi personil administrasi yang professional dan bila perlu melakukan berbagai pelatihan. Sistem *reward* dan *punishment*

juga merupakan hal yang ditekankan oleh beberapa informan untuk dapat merangsang profesionalisme pegawai.

“Usulan agar reward dan punishment dibumikan sesuai ketentuan yang ada”. (informan 2)

“pemberdayaan pegawai perlu dilakukan dengan tidak mengesampingkan sistem reward dan punishment”. (informan 5)

Diperlukan suatu pendekatan strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian Sumber Daya Manusia. Manajemen diciptakan untuk membentuk kultur organisasi yang layak, dengan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari organisasi dimaksud dan memastikan keberhasilannya. Manajemen SDM bersifat proaktif bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan apa yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintah apa yang harus dikerjakan.

‘Peningkatan kualitas SDM bisa dilakukan dengan pelatihan secara periodik dan terjadwal, rekrutmen SDM yang bebas dari KKN’. (informan 6)

“Pembinaan secara holistik, sejak dari rekrutmen, penempatan sampai dengan promosi”. (informan 7)

Sumber Daya Manusia yang professional dalam segala bidang mutlak diperlukan dalam bentuk organisasi Badan Hukum Pendidikan, dengan menerapkan :

- Sistem rekrutmen, penempatan pegawai dan promosi yang sesuai dengan analisa kebutuhan.
- sistem reward dan punishment
- pendidikan dan pelatihan peningkatan kualitas pegawai.

B.4. ANALISA KOMPONEN

Subyek	Jabatan	Keterlibatan dalam rencana perubahan organisasi	Pendapat tentang perubahan Organisasi	Keperimpinan yang dibutuhkan dalam BHP	Budaya yang diharapkan dalam BHP	SDM yang dibutuhkan dalam BHP
1	PRPKS	Sangat berperan	Undip harus berubah menjadi BHP	Pemimpin yang memiliki komitmen, proyeksi ke depan	Profesionalisme dan sistem reward dan punishment	SDM yang mau bekerja dan terampil
2	Ka. Biro	Berperan	Setuju tetapi pesimis karena kurang sosialisasi	Memiliki komitmen tinggi dan konsisten	Sistem reward dan punishment	SDM kreatif, inovatif, mampu dan mau, profesional, jujur dan disiplin
3	Ka. UPT	Berperan	Setuju	-	Profesionalisme	SDM yang Highly qualified dan produktif
4	Staf Ahli PR	Sangat berperan	Undip siap berubah	Pemimpin yang visioner, dapat memprediksi ke depan	Budaya demokrasi dan bottom up	SDM profesional di segala bidang
5	Ka. Bagian	Cukup berperan	Sangat setuju tetapi kurang sosialisasi	-	Profesionalisme dan sistem reward dan punishment	SDM berkualitas
6	Kasubag.	Cukup berperan	Setuju	Pemimpin yang bisa manage anggota organisasi	Sistem reward dan punishment	SDM yang mampu berfikir cepat, inovatif dan memiliki kemampuan bahasa Inggris (profesional)
7	Staf. Adm	Cukup berperan	Setuju tetapi pesimis	-	profesionalisme	SDM yang mampu berkompetisi

C. DISKUSI

Sebagai salah satu pilar dari sistem pendidikan tinggi nasional, otonomi kampus adalah paradigma baru bagi perguruan tinggi dalam memandang diri dan lingkungannya. Paradigma baru itu sendiri mencakup kebebasan pengelolaan sarana pendidikan, kegiatan pendidikan, dan kegiatan akademik. Otonomi membawa kesempatan baru, membuka peluang baru, dan menciptakan potensi-potensi baru. Akan tetapi masa transisi dalam perubahan yang sedang dijalani merupakan saat-saat dimana segala sesuatunya harus diputuskan dan dipertimbangkan dengan cermat, tepat dan terukur. Masa transisi adalah masa kritis yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perguruan tinggi dalam menjalani otonomi dan mencapai hasil serta tujuan yang diharapkan.

Bagi Universitas Diponegoro, rencana otonomi Perguruan Tinggi telah mulai dikemukakan pada saat Rapat Kerja Tahunan Universitas Diponegoro pada tanggal 3-4 Pebruari 2004. Rakerta memutuskan Undip akan menerapkan sistem Perguruan Tinggi Badan Hukum Pendidikan dan menjadikan tahun 2004 sebagai persiapan untuk berbagai persyaratan. Dalam melangkah menuju perubahan PTN menjadi BHP, Undip menggunakan landasan hukum : PP No. 61 tahun 1999 tentang penetapan PTN sebagai BHMN, Kepmendiknas No. 42/U/2000 tentang persyaratan dan tatacara penetapan PTN sebagai Badan Hukum, UU NO. 20 tahun 2003

tentang Sistem Pendidikan Nasional , serta keputusan dalam Rapat Senat tanggal 5 Pebruari 2005.

Rencana pemberlakuan BHP pada Universitas Diponegoro (Undip) membawa perubahan di segala bidang, mulai dari masalah keuangan, sumber daya manusia, manajemen serta seluruh infrastruktur yang dibutuhkan. Konsekuensi psikologis dan social dari perubahan itu bukan merupakan persoalan yang mudah untuk dihadapi karena terkait langsung dengan perubahan pola pikir maupun perilaku dari segenap sivitas akademika Universitas Diponegoro.

Semua perubahan yang terjadi diharapkan membawa pada perbaikan di dalam kegiatan organisasi. Berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari perubahan organisasi menjadi suatu BHP adalah :

- perguruan tinggi berhak mendapat kewenangan guna mengelola diri dengan sebaik-baiknya.
- Perguruan Tinggi bisa mengambil keputusan secara mandiri, membuat rencana, melaksanakan program, mengevaluasi, dan dengan statusnya yang lepas dari birokrasi pemerintah, ia menjadi lebih *accountable* terhadap publik.
- akuntabilitas perguruan tinggi menjadi lebih jelas karena ia harus mempertanggungjawabkan kegiatan dan penggunaan dana masyarakat yang ada di dalamnya secara langsung pada publik.

- Biaya juga tetap diberikan oleh Pemerintah yang berkewajiban memberikan dana untuk penyelenggaraan Perguruan Tinggi Negeri, tanpa peduli status hukumnya yang telah otonom, karena mencerminkan amanat konstitusi untuk membiayai pendidikan.

Perubahan organisasi tersebut diharapkan akan menjadi suatu representasi dari usaha untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Perubahan organisasi diharapkan dapat meningkatkan daya guna dan daya saing dari Universitas Diponegoro.

Menurut pendapat Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley (2001:2-3) : Transformasi organisasi mencakup strategi, struktur dan proses dari keseluruhan sistem dalam suatu organisasi. Program bertujuan untuk memodifikasi strategi organisasi, seperti misalnya strategi perluasan hubungan usaha dan cara pengembangannya. Di dalamnya tercakup perubahan struktur organisasi, sistem komunikasi dan proses problem solving yang dapat mendukung perubahan strategi. Strategi ini dimungkinkan dapat meningkatkan kemampuan top manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi.

Sesuai dengan informasi dari informan bahwa transformasi organisasi atau perubahan organisasi di Undip yaitu PTN menjadi BHP telah diawali dengan perubahan strategi dan struktur organisasi. Rencana strategis dan rencana operasional Universitas Diponegoro yang telah disesuaikan dengan paradigma baru Perguruan Tinggi yaitu otonomi PTN telah disiapkan

walaupun dokumen belum secara resmi disahkan. Renstra dan Renop tersebut telah dipergunakan sebagai pedoman pengajuan Program Hibah Kompetisi dari Undip. Perubahan struktur organisasi akan dilakukan perlahan-lahan dan secara bertahap, dengan merencanakan perintisan pembentukan Majelis Wali Amanat sebagai pengganti Dewan Penyantun. Undip saat ini memiliki Senat Universitas dan Senat Fakultas, secara bertahap akan dibentuk Senat Akademik dan Senat Guru Besar.

Waktu yang dibutuhkan oleh Universitas Diponegoro untuk melakukan persiapan menuju Badan Hukum Pendidikan dapat dikatakan berjalan lambat, mengingat pada awal tahun 2004 sampai dengan saat ini belum banyak nampak perubahan yang dilakukan. Salah satu penyebab lamanya proses perintisan perubahan tersebut dikarenakan kurangnya sosialisasi dari Universitas kepada seluruh sivitas akademika. Akibat dari belum optimalnya sosialisasi otonomi Universitas Diponegoro, pemahaman tentang gagasan Undip – BHP pun masih simpang siur. Masih banyak yang mengatakan bahwa BHP berarti merugikan pegawai dan mahasiswa. Oleh karena itu program sosialisasi yang baik dan terencana perlu disusun untuk memperbaiki sosialisasi yang telah dilakukan sebelumnya.

Munculnya gagasan perubahan bentuk organisasi Universitas-BHP mengundang berbagai tanggapan. Pada dasarnya memang setiap orang tidak menyukai apabila suatu keamanan berubah. Sehingga gagasan

perubahan tersebut dapat dipahami mengundang berbagai pro-kontra, kepesimisan, berharap atau apatis.

Kurt Lewin berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah : melelehkan (unfreezing) status quo, gerakan ke suatu keadaan baru, dan membekukan ulang (refreezing) perubahan baru untuk membuatnya permanen. Pelelehan merupakan upaya perubahan untuk mengatasi tekanan-tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok. Sedangkan pembekuan ulang, memantapkan suatu intervensi perubahan dengan mempertimbangkan kekuatan dorong dan kekuatan penahan. Status quo dapat dianggap sebagai suatu keadaan seimbang. Untuk bergerak menjauhi keseimbangan ini-untuk mengatasi tekanan baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok-diperlukan pelelehan. Kekuatan dorong, yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo, dapat ditingkatkan. Kekuatan penahan, yang merintangangi gerakan menjauhi keseimbangan yang ada, dapat dikurangi.

Tanggapan yang pesimis dari beberapa informan merupakan suatu bentuk keengganan dan keraguan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan Undip-BHP. Keadaan ini secara perlahan dapat diubah dengan melakukan pendekatan dan sosialisasi yang baik dan terencana. Pelelehan suasana dapat diusahakan dengan memberikan informasi yang jelas kepada kalangan internal universitas tentang Badan Hukum Pendidikan. Dari rencana

perubahan, tujuan organisasi, manajemen perubahan menyangkut SDM, dll. Berkaitan dengan program sosialisasi tersebut pendekatan yang digunakan dalam penyebar luasan informasi gagasan, diharapkan akan mempunyai efek pada bentuk respons yang akan diperoleh. Sosialisasi diharapkan, tentu saja seharusnya merupakan pendekatan yang mampu meredam kepesimisan terhadap rencana perubahan. Yang terjadi di Universitas Diponegoro, dapat terlihat adanya kurang pemahaman yang cukup dan merata di dalam sebagian besar anggota organisasi. Keraguan dan ketidakjelasan tujuan perubahan dan masa depan pegawai merupakan alasan kepesimisan.

Beberapa tanggapan positif berasal dari top manajemen yang mengetahui persis tentang tujuan rencana perubahan, jika dibandingkan dengan sosialisasi di tingkat organisasi menengah ke bawah yang masih muncul keraguan. Hal ini dapat dipahami, keterlibatan para anggota tingkat bawah secara langsung dalam pengambilan kebijakan sangatlah kecil. Karena respon negatif dan keapatisan sering datang dari kalangan ini. Kekhawatiran akan status kepegawaian mereka juga merupakan alasan utama keapatisan.

Lilik Agung (2001: 2) menyatakan dalam proses awal transformasi organisasi faktor kepemimpinan menjadi sebuah kewajiban yang tidak dapat ditawar lagi. Bahkan faktor kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang paling krusial dalam keseluruhan proses transformasi. Tanpa dikomando oleh

pemimpin visioner dan kredibel niscaya transformasi organisasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Dalam menghadapi rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi suatu Badan Hukum Pendidikan, sebagian besar informan memiliki pandangan positif terhadap organisasi dan melihat adanya kendala atau kekurangan yang perlu mendapat perhatian demi terwujudnya tujuan organisasi. Mereka bersikap kritis terhadap lingkungan kerjanya terutama tentang pelaksanaan kebijakan dan aturan yang implementasinya belum konsisten, kurangnya penampungan bagi aspirasi arus bawah. Saat ini kondisi anggota organisasi di Universitas Diponegoro sangat bervariasi, dilihat dari latar belakang pendidikan dan kemampuan, sehingga diharapkan memiliki seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi akan perubahan, memiliki proyeksi ke depan / visioner, konsisten, dan dapat *manage* anggota organisasi.

Kajian Goulliart dan Kelly, melakukan transformasi organisasi bukan sekedar menjalankan *downsizing*. Lebih dari itu proses transformasi organisasi bermaksud melakukan pergeseran secara fundamental akan pola kerja, budaya organisasi, nilai-nilai, dan strategi sesuai dengan tuntutan lembaga dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Kebutuhan dalam menjalankan transformasi organisasi merupakan representasi dari perubahan fundamental hubungan antara organisasi, individu pekerjanya dan masyarakat secara keseluruhan.

Kurangnya sosialisasi tentang perubahan organisasi nampaknya memang terlihat dari kurangnya *awareness* dari pegawai akan rencana perubahan. Merubah budaya organisasi pegawai negeri Universitas Diponegoro juga bukan merupakan hal yang mudah, karena selain merubah teknis fisik organisasi juga merubah tatanan perilaku dan mental manusia di dalamnya. Budaya kerja yang paternalistik dimana pegawai bekerja menunggu perintah dari atasan masih banyak dijumpai terutama pada tataran menengah dan bawah. Budaya ewuh pakewuh muncul dalam hampir semua tataran organisasi. Pengambilan keputusan teknis masih berada di tangan top manajemen sehingga pegawai tidak berani dan menjadi kurang tanggap dalam menghadapi kasus di lapangan yang seharusnya bisa ditanganinya. Kondisi demikian merupakan suatu kondisi yang perlahan-lahan harus diubah dan disesuaikan dengan tuntutan dalam otonomi perguruan tinggi. Dalam menghadapi perubahan organisasi pegawai harus di dorong untuk mampu berfikir cepat dan inovatif serta diberi kesempatan untuk pengambilan keputusan. Usaha menuju budaya profesionalisme dan penerapan *reward* dan *punishment* harus didukung oleh semua anggota organisasi Universitas Diponegoro.

Perubahan status PTN menjadi BHP membawa implikasi ke berbagai aspek terutama implikasi tersebut dirasakan bagi Sumber Daya Manusia, Victor Turner (1976) pernah menyatakan bahwa perubahan yang berlangsung secara mendadak dan tidak dibayangkan sebelumnya dan

diikuti oleh lompatan mobilitas akan membawa berbagai beban kultural bagi yang mengalaminya, sehingga perpindahan status tersebut membawa manusia berada pada suatu fase yang disebut dengan istilah *Liminality*. Dalam fase ini sebenarnya mereka belum beranjak dari status lamanya secara keseluruhan dan belum menginjak status barunya, mereka seperti berdiri di pintu dengan satu kaki di depan dan satu kaki di belakang.

Situasi seperti tersebut sering melingkup Pegawai Negeri Sipil yang harus menghadapi suatu pilihan untuk meninggalkan status PNS nya karena perubahan kebijakan pemerintah. Kegalauan atau suasana bimbang tidak akan berlangsung lama apabila perubahan status telah dipersiapkan dengan baik. Demikian juga perubahan status PNS yang akan menjadi pegawai Perguruan Tinggi BHP perlu diambil langkah-langkah yang komprehensif agar pelaksanaan transformasi pegawai dapat berjalan dengan lancar.

Rendahnya kualitas pegawai saat ini disebabkan oleh berbagai faktor, yang diantaranya adalah ketidaktepatan penugasan staf dengan kualifikasi yang dimilikinya. Kompetensi Sumber Daya Manusia kurang karena kebijakan universitas untuk mengalokasikan tenaga kurang relevan. Paduan antara pendidikan formal yang mencukupi dan penempatan tenaga yang relevan dapat mendukung pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia.

Gambaran Sumber Daya Manusia di Universitas Diponegoro

Tabel 6. Jumlah dosen tetap menurut pendidikan tertinggi
Keadaan September 2004

No	FAKULTAS	PENDIDIKAN TERTINGGI				JML
		S1	Sp1/Sp2	S2	S3	
1	HUKUM	34	2	88	10	134
2	EKONOMI	10	0	100	18	128
3	TEKNIK	133	8	239	21	401
4	KEDOKTERAN	56	80	63	26	225
5	PETERNAKAN	10	0	83	39	132
6	SASTRA	30	0	50	9	89
7	ISIP	29	0	78	4	111
8	MIPA	25	0	136	7	168
9	KES. MASY.	10	0	48	3	61
10	PERIKANAN & IK	24	0	95	32	151
11	UPT MKU	13	0	5	0	18
	JUMLAH	374	90	985	169	1618
		23%	6%	61%	10%	100%

Sumber : Undip dalam angka 2004/2005

Secara umum ada sekitar 61 % dari staf akademik yang memiliki gelar S2, sedangkan S3 ada 10 %, S1 sebanyak 23 %. Dari data tersebut mengindikasikan bahwa jumlah staf yang dimiliki Universitas Diponegoro cukup untuk mendukung program peningkatan kualitas pendidikan. Namun jumlah staf yang memiliki gelar Doktor hanya seperenam dari jumlah staf yang memiliki gelar master. Kondisi ini kurang mendukung visi Universitas Diponegoro untuk menjadi Universitas pendidikan yang unggul di Indonesia dan di kawasan Asia Pasifik tahun 2018. Dimana pada sepuluh tahun mendatang seluruh dosen disiapkan kemampuannya untuk menghadapi

persaingan global sesuai kepakarannya dan menjadi motor pengembangan teknologi. Diproyeksikan sebanyak 85% dosen lulus S2 dan 50 % doktor. (Buku Pedoman Undip tahun 2004).

Rendahnya proporsi staf yang memiliki gelar doktor disebabkan karena terbatasnya ketersediaan dana untuk meraih gelar yang lebih tinggi. Faktor lain yang menyebabkan proporsi tersebut adalah rendahnya kemampuan berbahasa asing dari sebagian staf akademik sehingga menyulitkan untuk mendapatkan beasiswa.

Tabel 7. Jumlah tenaga administrasi tetap / staf pendukung menurut pendidikan tertinggi. Keadaan September 2004

No	UNIT / FAKULTAS	PENDIDIKAN TERTINGGI						JML
		SD	SMTP	SMTA	SM/D3	S1	S2	
1	HUKUM	2	5	12	7	9	0	35
2	EKONOMI	5	4	23	1	7	0	40
3	TEKNIK	8	6	53	10	26	0	103
4	KEDOKTERAN	20	9	61	5	15	1	111
5	PETERNAKAN	7	4	17	9	8	1	46
6	SASTRA	6	2	10	12	5	0	35
7	ISIP	2	5	10	6	10	0	33
8	MIPA	1	2	28	7	11	0	49
9	KES. MAS	3	0	17	1	8	1	30
10	PERIK. & IK	6	3	30	4	7	0	50
11	LPN	0	0	3	2	8	0	13
12	LPM	1	1	11	0	4	1	18
13	BAA	3	2	18	7	14	1	45
14	BAUK	23	12	78	8	35	6	162
15	BAK	2	0	4	2	12	0	20
16	BAPSI	0	3	6	3	12	0	24
17	UPT. PERPUST.	0	0	4	10	12	1	27
18	UPT. KOMPT.	0	0	5	4	3	1	13
	JUMLAH	89	58	390	98	206	13	854
		10%	7%	46%	11%	24%	2%	100%

Sumber : Undip dalam angka 2004/2005

Staf pendukung diklasifikasikan menjadi tenaga administrasi, pustakawan dan tenaga lain-lain. Pemetaan profil staf administrasi menunjukkan bahwa

sebagian besar (46 %) tingkat pendidikannya adalah SMTA, dan S1 dan S2 hanya 26 %. Dengan melihat latar belakang pendidikan para staf pendukung masih perlu ditingkatkan kualitasnya melalui studi lanjut, penataran-penataran, pelatihan berjenjang sehingga mereka mampu berkomunikasi secara global, menangani sistem informasi dengan teknologi maju dan adaptif terhadap perubahan-perubahan teknologi dan manajemen.

Dalam lima tahun mendatang seluruh tenaga administrasi yang berkompeteren diproyeksikan mampu menggunakan komputer, internet, email dan 40% diantaranya mampu berbahasa Inggris dengan aktif.

Tabel 8 :Rasio Dosen Tetap dengan mahasiswa pada Program Sarjana (S1) menurut Fakultas

No.	Fakultas/UPT	Jumlah Dosen Tetap	Jumlah Mahasiswa	Ratio
1	Hukum	134	1.039	1 : 8
2	Ekonomi	128	1.466	1 : 11
3	Teknik	401	6.796	1 : 17
4	Kedokteran	225	1.702	1 : 8
5	Peternakan	132	1.404	1 : 11
6	Sastra	89	573	1 : 6
7	ISIP & MKU	129	1.170	1 : 9
8	MIPA	168	1.297	1 : 7
9	Kes. Masyarakat	61	443	1 : 7
10	Perikanan & IK	151	1.888	1 : 12
	Jumlah	1.618	17.778	1 : 11

Sumber : Laporan Dies Natalis tahun 2004

Jumlah mahasiswa yang menempuh studi di Universitas Diponegoro tahun 2004 mencapai 17.778 mahasiswa dan jumlah staf akademik yang dimiliki adalah 1618, sehingga ratio antara jumlah staf akademik dan mahasiswa

secara keseluruhan adalah 1 : 11, artinya untuk setiap 11 mahasiswa didukung oleh 1 orang staf akademik. Proporsi yang dimiliki Universitas Diponegoro masih memenuhi syarat antara mahasiswa dan staf akademik yang diterima umum, yaitu 1:20. Ratio jumlah mahasiswa dan dosen menunjukkan angka yang sangat bervariasi untuk setiap fakultas. Rentangnya tercatat antara satu staf untuk 6 mahasiswa untuk Fakultas Sastra dan rasio satu staf untuk 17 mahasiswa untuk Fakultas Teknik.. Secara rata-rata rasio ini mencapai angka satu dosen untuk 11 mahasiswa. Angka tersebut terbilang baik untuk seluruh Undip. Beberapa data perkembangan dosen dan staf administrasi selama lima tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel-tabel sebagai berikut :

Tabel 9. Rasio jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa terdaftar tahun 1999/2000 – 2003/2004 Universitas Diponegoro

No	Tahun	Jumlah dosen	Jumlah mahasiswa	Rasio
1.	1999/2000	1553	13404	1:8,6
2.	2000/2001	1565	14007	1:8,9
3.	2001/2002	1585	14284	1:9,0
4.	2002/2003	1579	15088	1:9,6
5.	2003/2004	1577	15151	1:9,6

Sumber : Profil Mahasiswa dan Ketenagaan (BAPSI) Undip

Keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan mahasiswa tetapi juga kemampuan tenaga pengajar dalam menjalankan tugasnya. Dilihat dari rasio antara jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa terdaftar pada Universitas Diponegoro telah

mencerminkan angka ideal dalam 5 tahun terakhir (1999/2000 sampai dengan tahun 2003/2004) dengan kisaran rasio 1:8,6 sampai 1:9,6.

Tabel 10. Jumlah dosen tetap berdasarkan tingkat pendidikan tahun 1998/1999 – 2003/2004 Universitas Diponegoro

No	Tahun	Jumlah Dosen	Tingkat Pendidikan		
			S1	S2	S3
1.	1999/2000	1553	825 (53,21)	613(39,47)	115 (7,41)
2.	2000/2001	1565	745 (47,60)	695(44,41)	125 (7,99)
3.	2001/2002	1585	724 (45,68)	729(45,99)	132(8,33)
4.	2002/2003	1579	622(39,39)	814 (51,55)	143(9,06)
5.	2003/2004	1577	510(32,34)	917(58,15)	150(9,51)

Sumber : Diolah dari Profil Mahasiswa dan Ketenagaan UNDIP 5 tahun terakhir (1999-2003) BAPSI Undip

Dilihat dari dosen yang telah melakukan studi lanjut hingga tahun 2003/2004, jumlah tertinggi ada pada jenjang S2 yaitu 58,15%, S3 berjumlah 9,51%. Sedangkan yang belum melakukan studi lanjut sebanyak 32,34%.

Tabel 11. Persentase jumlah dosen tetap yang telah mengikuti pelatihan (Dosen wali, Pekerti, AA, BPKM, Media Komunikasi)

No	Jenis Pelatihan	Jumlah	Persentase
1.	PEKERTI	542	34,37
2.	Applied Approach	277	17,56
3.	Dosen Wali	549	34,81
4.	Media Komunikasi	502	31,83

Sumber : Lepdik Undip, 2004

Jumlah dosen tetap yang telah mengikuti pelatihan, paling besar adalah peserta pelatihan dosen wali yaitu 34,81%. Sedangkan persentase terendah adalah peserta pelatihan Applied Approach yaitu 17,56%, pelatihan Media Komunikasi sebanyak 31,83% dan PEKERTI sebesar 34,37%.

Tabel 12. Perkembangan Jumlah tenaga administrasi tetap berdasarkan tingkat pendidikan th. 1998/1999 – 2003/2004

No	Tahun	Pendidikan						Jumlah
		S2	S1	D3	SMU	SLTP	SD	
1.	1998/1999	0	168	169	464	100	164	1065
2.	1999/2000	1	172	124	409	72	133	911
3.	2000/2001	1	162	117	404	69	118	871
4.	2001/2002	1	168	110	392	70	111	852
5.	2002/2003	4	185	135	379	69	101	873
6.	2003/2004	8	187	95	368	60	92	810

Sumber : Profil Mahasiswa dan Ketenagaan Undip 5 tahun terakhir (1998 – 2002) BAPSI Undip

Tabel 13. Jumlah dosen yang sedang mengikuti Pendidikan Studi lanjut (S2,S3) Dalam negeri dan luar negeri menurut Fakultas dan Pendidikan tertinggi.

Keadaan 31 Desember 2003

No	Fakultas/UPT	DOSEN YANG SEDANG MENGIKUTI PENDIDIKAN					
		S2			S3		
		DN	LN	Jumlah	DN	LN	Jumlah
1	Hukum	23	6	29	18	0	18
2	Ekonomi	11	15	26	14	5	19
3	Teknik	40	33	73	8	12	20
4	Kedokteran	27	15	42	21	5	26
5	Peternakan	5	19	24	4	21	25
6	Sastra	10	9	19	5	3	8
7	ISIP	11	11	22	8	2	10
8	MIPA	20	7	27	5	6	11
9	Kes. Masy	11	6	17	7	2	9
10	Perikn & I.K.	13	41	54	8	25	33
11	MKU	8	0	8	2	0	2
	Jumlah	179	162	341	100	81	181

Sumber : Laporan akuntabilitas kinerja Undip tahun 2003

Tabel 14. Jumlah dosen yang telah menyelesaikan pendidikan studi lanjut (S2,S3) Dalam Negeri dan Luar Negeri Menurut Fakultas dan Pendidikan Tertinggi. Keadaan 31 Desember 2003

No	Fakultas/UPT	DOSEN YANG TELAH MENYELESAIKAN PENDIDIKAN LANJUTAN					
		S2			S3		
		DN	LN	Jumlah	DN	LN	Jumlah
1	Hukum	81	6	87	7	-	7
2	Ekonomi	79	15	94	8	5	13
3	Teknik	179	33	212	3	12	15
4	Kedokteran	45	15	60	21	5	26
5	Peternakan	62	19	81	15	21	36
6	Sastra	41	9	50	7	3	10
7	ISIP	64	11	75	1	2	3
8	MIPA	121	7	128	1	6	7
9	Kes. Masy	36	6	42	-	2	2
10	Perikn & I.K.	43	41	84	6	25	31
11	MKU	4	-	4	-	-	-
	Jumlah	755	162	917	69	81	150

Sumber : Laporan akuntabilitas kinerja Undip tahun 2003

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Perubahan organisasi dari Perguruan Tinggi Negeri/Universitas menjadi Badan Hukum Pendidikan mengandung berbagai konsekuensi baik dari segi material maupun social psikologis. Penelitian ini melihat pada beberapa factor yang terkait dalam rencana perubahan organisasi, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan sumber daya manusia.

Rencana perubahan organisasi senantiasa mengandung berbagai tanggapan pro dan kontra dari anggota organisasi. Oleh karena itu seluruh pelaku perubahan harus yakin akan nilai, hakekat dan norma perubahan tersebut, paling tidak ditinjau dari perspektif kepentingan organisasi dan bukan dari perspektif kepentingan individu.

Berikut data yang diperoleh di Universitas Diponegoro berkaitan dengan perubahan organisasi PTN – BHP.

Sejumlah anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua:

1. setuju perubahan organisasi

Anggota yang menyatakan setuju perubahan organisasi terdiri dari dua kelompok, yaitu anggota organisasi yang mengetahui secara terperinci tentang rencana perubahan organisasi Universitas Diponegoro /PTN – BHP. Mereka terlibat langsung dalam perintisan perubahan organisasi,

seperti misalnya penyusunan langkah strategis dan operasional. Kelompok yang lain adalah anggota organisasi yang kurang begitu terlibat dalam rencana perubahan organisasi. Mereka menerima perubahan karena menghadapi situasi yang sudah merupakan tuntutan organisasi yang harus diterima. Mereka menunjukkan anggota organisasi yang kurang kritis terhadap kondisi organisasi dan cenderung bersikap pasif.

2. Setuju perubahan organisasi dengan sikap pesimis.

Kelompok ini merupakan anggota organisasi yang tidak mudah memberikan komitmen, karena mereka bersikap kritis terhadap kinerja organisasi. Mereka senantiasa mengikutim perkembangan organisasi dan merupakan anggota yang kritis namun siap untuk bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepesimisan yang timbul lebih diakibatkan karena kurangnya pemahaman yang mendalam tentang rencana perubahan organisasi.

Dari penelitian ini terlihat bahwa persiapan sivitas akademika untuk menghadapi perubahan bentuk organisasi belum merata. Hal tersebut nampak dari kesan, penilaian dan pengalaman yang satu dengan yang lain berbeda, berkaitan dengan rencana perubahan yang terjadi. Masing-masing memiliki persepsi yang berbeda. Proses sosialisasi yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi nampaknya belum menjangkau seluruh anggota organisasi.

Perubahan organisasi tentu saja membawa dampak dan masalah yang harus dihadapi oleh organisasi, terutama pada masa transisi. Belum adanya penjelasan yang mendalam tentang bentuk dan system organisasi yang baru dan nasib pegawai untuk ke depannya bagaimana, merupakan-hal yang wajar akan menimbulkan suatu keresahan bagi anggota organisasi. Dengan memperhatikan kondisi yang demikian, dalam rangka persiapan menuju BHP Universitas Diponegoro harus dapat mensosialisasikan konsep-konsep rencana perubahan kepada seluruh sivitas akademika tanpa terkecuali.

Perubahan organisasi pada Perguruan Tinggi khususnya Universitas Diponegoro memerlukan suatu persiapan yang optimal. Otonomi perguruan tinggi akan membawa perubahan pada system manajemen yang lebih terbuka. Untuk menuju Badan Hukum Pendidikan dibutuhkan pemimpin-pemimpin yang memiliki komitmen tinggi akan perubahan, memiliki proyeksi ke depan / visioner, konsisten, dan dapat me'*manage*' anggota organisasi.

Kendala yang dihadapi Universitas Diponegoro dalam menghadapi perubahan organisasi diantaranya adalah masalah kultur atau budaya. Budaya yang terlanjur melekat pada pegawai Negeri menjadi Badan Hukum Pendidikan, bukan merupakan usaha yang mudah karena selain merubah organisasi juga merubah tatanan perilaku dan mental pegawai di dalamnya. Budaya di Universitas Diponegoro secara bertahap perlu diubah menjadi budaya professional brotherhood dan keterbukaan. Penerapan system

reward dan punishment juga diupayakan untuk ditegakkan untuk mendukung terwujudnya budaya professional tersebut.

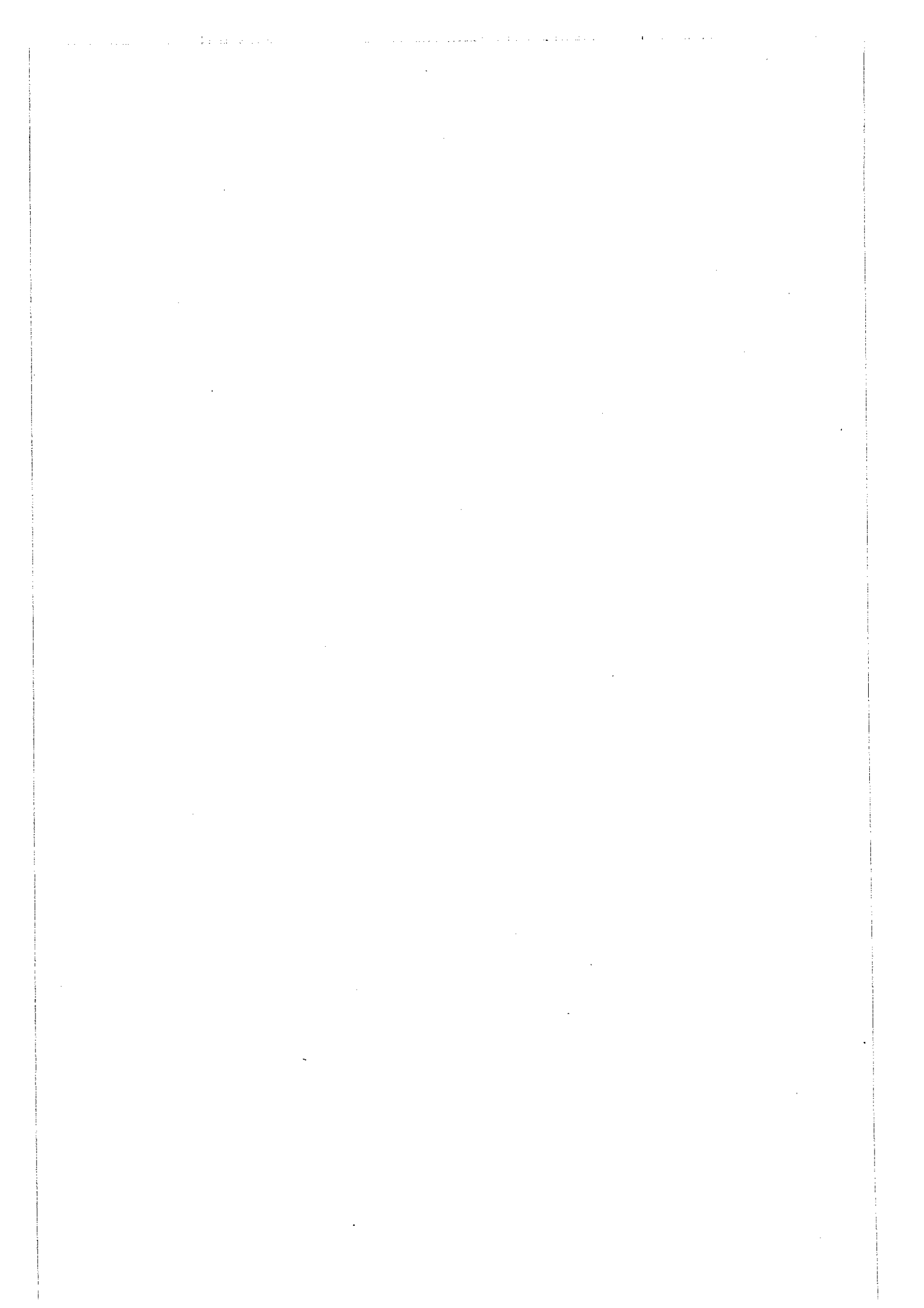
Rencana perubahan Universitas Diponegoro menjadi Badan Hukum Pendidikan bisa mendatangkan suatu keuntungan dengan memilikim wewenang lebih besar untuk menerapkan mekanisme reward dan punishment dalam system manajemen sumber daya untuk menjaga kualitas dan mutu penyelenggaraan perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan tindakan atau sanksi bagi pegawai yang tidak berprestasi dengan baik.

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan suatu keharusan untuk mendukung proses transformasi organisasi. Untuk lebih mempercepat proses peningkatan kualitas SDM perlu segera di lakukan proses evaluasi kinerja pegawai. Hasil evaluasi dapat dipergunakan untuk pertimbangan analisa kebutuhan pegawai yang dapat dipakai sebagai acuan proses rekrutmen ataupun penempatan pegawai sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai. Penugasan maupun penempatan pegawai yang sesuai diharapkan dapat memacu peningkatan kualitas pegawai dengan pengetahuan tambahan melalui diklat maupun inhouse training.

B. SARAN-SARAN

Perubahan PTN menjadi Badan Hukum Pendidikan merupakan suatu keharusan bagi Universitas Diponegoro. Hasil penelitian yang sekiranya dapat menjadi masukan bagi Universitas Diponegoro :

1. melakukan sosialisasi secara terencana ke seluruh elemen organisasi tentang rencana perubahan organisasi. Hal-hal yang perlu diketahui oleh seluruh sivitas akademika tentang BHP antara lain dampak positif BHP, struktur organisasi, manajemen BHP, manajemen SDM, masa transisi, dan hal lain yang terkait.
2. Merubah budaya organisasi tidak semudah membalikkan telapak tangan, namun secara bertahap perubahan budaya segera diupayakan melalui penerapan system reward dan punishment bagi pegawai untuk lebih memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi dan memberikan sanksi pemacuan kinerja bagi yang kurang produktif.
3. Perlu di atur tentang ketentuan evaluasi kinerja pegawai dan penjenjangan karier pegawai untuk merangsang peningkatan kualitas pegawai. Pemberian pelatihan tambahan bagi pegawai terutama di bidang Teknologi Informasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Lilik, *Transformasi Organisasi*, 2001, lilik@institutmahardika.com.
- Alimandan, *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, terjemahan dari Ritzer, George, *Sociology : A Multiple Paradigm Science*, 1992, Rajawali Press Jakarta.
- Bennis Warren, *Organization of the Future*, Classics of Organizational Behavior, 1978, Illinois.
- Damona K. Poespawardaya, *Proses Transformasi Manajerial dan Manajemen SDM PTN*, 2003, Jakarta.
- Deal. Terrence E dan Kennedy. Allan A. "Corporate Culture", Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992
- Kerlinger, FN, *Foundation of Behavioral Research*, 1981, Edisi Kedua, New York, Mc Millan.
- Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, 1977, PT Gramedia, Jakarta
- Lubis Chairuddin P, *Menuju Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara*, 2002, Darussalam Banda Aceh.
- Maholtra, N.K, *Marketing Research. An applied Orientation*, 1996, New Jersey, Prentice Hall.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 1989, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Parasuraman, A, Zeithaml, VA dan Berry LL, Reassessment of Expectation as Comparison Standart in Measuring Service Quality : Implication of Further Research. *Journal of Marketing*, 1994.
- Riady Mochtar, *Globalisasi dan Reformasi Perguruan Tinggi*, 2003, Universitas Indonesia.

- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, 2002. Pearson Education Asia. Pte.Ltd dan PT Prenhalindo.Jakarta
- Robert Prethus, *The Organizational Society*, New York Knop, 1962 dalam Amitai Etzioni, *Modern Organizations*, 1964, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, 2001, Mandar Maju. Bandung.
- Siagian S.P, *Pengembangan Sumber Daya Insani*. 1976, Gunung agung.
- Simamora, H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1997, Yogyakarta. Bagian Penerbit STIE YKPN
- Sinamo, Jansen. H, *Mentalitas Profesional*, 2001. Jansen@institutmahardika.com
- Spradley, James P., *Metode Etnografi*, 1997, Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, 1994, Bandung : Alfabeta.
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, 1995, Gajah Mada University Press.
- Tjiptono, F, *Manajemen Jasa*. 1998, Yogyakarta. Penerbit andi.
- Woodman, Helligel, Slocum. *Organizational Behavior*.

DOKUMEN

_____. *Organisasi Perguruan Tinggi Yang Sehat*

_____, *Otonomi Universitas Indonesia sebagai Jembatan Menuju Perubahan, 2004*. Jakarta. Badan Otonomi Economica Fakultas Ekonomi, UI

Badan Kepegawaian Negara, *Perspektif Transformasi PNS menjadi Pegawai PT (BHMN)*, 2003, Jakarta.

Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. Tahun 35. Nomor 1. Juni 2001. ISSN : 0854 – 8250

Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Nomor 2/Volume I/Maret 1994, ISSN : 0854 – 3844

Pedoman Universitas Diponegoro, tahun 2004/2005

Profil Universitas Diponegoro Semarang, 2003.

Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi

Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Keputusan Mendiknas No. 042/U/2000 tentang Persyaratan dan tata Cara penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum.

