



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

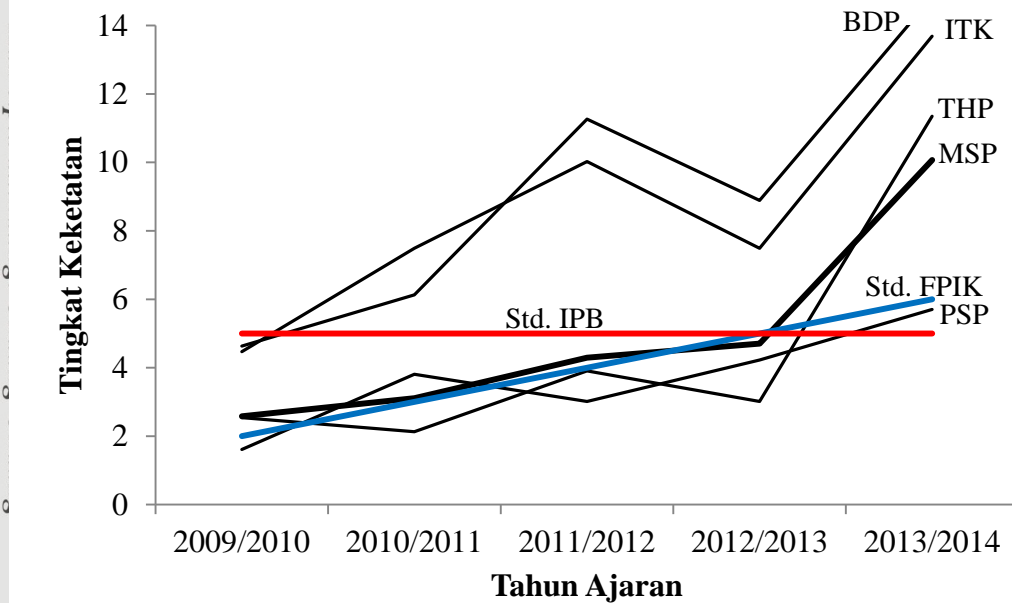
Pendidikan tinggi di Indonesia mengalami perubahan selama beberapa dekade terakhir. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Indrajit dan Richardus (2006) bahwa perubahan yang dimaksud meliputi beberapa hal, yakni perubahan paradigma, pengelolaan, dan persaingan. Perubahan paradigma terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi. Perubahan pengelolaan terkait dengan badan penyelenggara pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Perubahan persaingan yang harus dihadapi pendidikan tinggi Indonesia saat ini semakin ketat. Masuknya perguruan tinggi luar negeri yang semakin gencar mencari mahasiswa Indonesia, menambah persaingan yang sudah ada di dalam negeri. Belum lagi berbagai perguruan tinggi baru yang muncul di tanah air dan didirikan oleh berbagai kelompok usaha atau industri yang tentu saja memiliki dukungan dana yang besar. Hal ini membuat perguruan tinggi tidak hanya dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian pada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat penghasil ilmu pengetahuan yang harus bersaing untuk menjamin keberlanjutan organisasinya.

Setiap organisasi penyelenggara pendidikan tinggi tidak dapat mengelak dari perubahan dan kegiatan perubahan untuk menyelamatkan masa depan organisasinya. Departemen Manajemen Sumberdaya Perairan (MSP), Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor sebagai salah satu organisasi penyelenggara jasa pendidikan tinggi, harus selalu bergerak dan mengikuti ritme perubahan. Hal ini dikarenakan lingkungan internal dan eksternal organisasinya mengalami perubahan. Departemen MSP dibentuk di dalam Fakultas Perikanan IPB pada tahun 1981 dan ditetapkan secara *de jure* melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0546/O/1983 (KEMENDIKBUD 1983).

Kondisi Departemen MSP saat ini berdasarkan hasil audit eksternal dalam pengajuan sertifikasi ISO 9001: 2008 (SUCOFINDO 2014) menyatakan bahwa Departemen MSP perlu melakukan peningkatan layanan dan memperhatikan keluhan dari pelanggannya. Peningkatan kualitas layanan merupakan salah satu indikator peningkatan kinerja suatu organisasi yang dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggannya. Adanya kemudahan dalam era globalisasi menyebabkan munculnya kompetisi yang sangat ketat. Hal ini berdampak terhadap semakin banyaknya pilihan dan semakin sulitnya memenuhi kepuasan karena telah terjadi pergeseran dari sekedar pemenuhan kebutuhan menjadi harapan untuk memenuhi kepuasan.

Jika dilihat dari tingkat ketertarikan calon mahasiswa baru untuk menjadi mahasiswa IPB, rasio pelamar dengan jumlah yang diterima menjadi mahasiswa Departemen MSP menunjukkan peningkatan. Hal ini divisualisasikan pada Gambar 1 yang menunjukkan bahwa tingkat keketatan untuk menjadi mahasiswa Departemen MSP sudah mampu melebihi standar yang ditetapkan oleh FPIK dan IPB, walaupun belum dapat menempati posisi pertama di FPIK. Sebuah organisasi dapat bertahan hidup di lingkungan bisnis yang kompetitif jika terus menerus

melakukan perubahan dalam proses bisnisnya, yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi pasar (Mitra 2009; Aradea *et al.* 2010; Abeyta 2013).



Sumber: Data sekunder diolah dari Laporan Panitia Penerimaan Mahasiswa Baru

Gambar 1 Tingkat keketatan penerimaan mahasiswa Departemen MSP terhadap standar nilai FPIK dan IPB

Universitas Dongguk di Korea mengulas pendapat mahasiswa sebagai konsumen pendidikan dalam bentuk *University Customer Satisfaction Index* (UCSI) untuk menilai kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh perguruan tinggi. Penilaian kualitas pendidikan dilakukan sebagai upaya perguruan tinggi untuk menjadi universitas yang berorientasi pada mahasiswa di masa depan, agar tidak tertinggal dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat (Kim 2014).

Berdasarkan latar belakang tersebut, Departemen MSP harus meningkatkan kualitas layanan yang diberikannya kepada *stakeholders* utama mereka, yaitu mahasiswa. Peningkatan layanan dan memperhatikan keluhan dari pelanggannya dapat memberikan kepuasan kepada mahasiswa. Hal ini dapat dilakukan dengan mengetahui penilaian mahasiswa terhadap kualitas jasa yang diberikan oleh Departemen MSP. Salah satunya adalah penilaian mahasiswa terhadap kualitas layanan akademik.

Penilaian mahasiswa mengenai kualitas layanan akademik menarik untuk diteliti dan dianalisis dalam rangka menunjang rencana perubahan yang akan dilakukan Departemen MSP. Perubahan lingkungan internal dan eksternal yang dialami oleh perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan pergeseran, dari berorientasi sebagai penyedia jasa pendidikan menjadi berorientasi pada mahasiswa. Pemenuhan kebutuhan dan harapan mahasiswa menjadi peluang baru bagi Departemen MSP untuk menuju masa depan organisasi yang gemilang melalui upaya perbaikan dan perubahan yang akan dilakukan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini adalah variabel-variabel kinerja pelayanan apakah yang perlu ditingkatkan dan dipertahankan sesuai dengan tingkat kepentingan mahasiswa pada Departemen MSP. Hal ini akan membantu Departemen MSP dalam menentukan strategi manajemen perubahan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, Penulis ingin menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian mahasiswa terhadap tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP?
2. Bagaimana *gap* antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP?
3. Bagaimana strategi manajemen perubahan untuk mempersempit *gap* antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis penilaian mahasiswa terhadap tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP.
2. Menganalisis *gap* antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP.
3. Merumuskan strategi manajemen perubahan untuk mempersempit *gap* antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa informasi mengenai penilaian mahasiswa terhadap tingkat kepentingan dan tingkat kinerja kualitas jasa pendidikan Departemen MSP, sehingga dapat menjadi dasar bagi pihak manajemen untuk merencanakan perubahan yang akan dilakukan. Peningkatan dan perbaikan kualitas jasa pendidikan merupakan salah satu program peningkatan mutu yang berorientasi pada mahasiswa sebagai konsumen utama jasa pendidikan.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengukuran kualitas jasa pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa program sarjana Departemen MSP. Kualitas jasa diukur dengan cara membandingkan antara tingkat kepentingan terhadap kualitas yang diterima dengan tingkat kinerja atas kualitas jasa yang telah diberikan oleh pihak manajemen Departemen MSP. Hasil pengukuran kualitas jasa pendidikan tersebut akan menjadi sinyal penting dalam merumuskan prioritas strategi manajemen perubahan yang akan dilakukan oleh Departemen MSP.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2014



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



2 TINJAUAN PUSTAKA

Jasa Kependidikan Tinggi

Jasa adalah tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak yang lain. Pada dasarnya jasa tidak dapat dilihat dan tidak menghasilkan hak milik terhadap sesuatu. Produksinya dapat berkenaan dengan sebuah produk fisik ataupun tidak (Kotler 1993). Lovelock *et al.* (2010) mendefinisikan jasa sebagai suatu aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain.

Jasa umumnya mencerminkan produk tidak berwujud fisik (*intangible*) atau sektor industri spesifik, seperti pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, perbankan, perhotelan, konstruksi, perdagangan, rekreasi, dan seterusnya (Tjiptono 2014). Tampubolon (2001) menyatakan bahwa jasa kependidikan tinggi dipahami sebagai proses produksi dan penyajian jasa kependidikan bertaraf akademik dan profesional. Perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang memproduksi dan menyajikan jasa kependidikan tinggi.

Kualitas Jasa

Kualitas produk (baik barang maupun jasa) berkontribusi besar pada kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan profitabilitas. Hal ini diperkuat dengan hasil sejumlah studi yang menunjukkan bahwa pangsa pasar, ROI (*Return On Investment*), *return* saham, ROA (*Return On Assets*), biaya transaksi, dan perputaran aset (*Asset Turnover*) sangat terkait dengan persepsi terhadap kualitas barang dan jasa suatu perusahaan (Tjiptono 2014). Parasuraman *et al.* (1985) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*). Implikasinya, baik buruknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Pelanggan perguruan tinggi adalah pihak yang dipengaruhi oleh produk perguruan tinggi dan proses yang terjadi dalam produksi serta penyajian produk tersebut. Pendidikan dan kegiatan-kegiatan lainnya di perguruan tinggi dalam menghasilkan semua jasa adalah proses-proses yang bersifat sirkuler, bukan linear. Sistem dan proses dalam perguruan tinggi harus mendapat perhatian utama agar setiap kegiatan di perguruan tinggi dapat menghasilkan produk berkualitas. Perencanaan perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas harus berdasarkan data-data kebutuhan pelanggan yang objektif, dimulai dari bawah, melibatkan semua pihak terkait, dan bersifat terbuka. Proses penemuan dan pengumpulan informasi tentang produksi dan penyajian seluruh jasa perguruan tinggi dilakukan sebagai evaluasi yang memiliki tujuan utama untuk mengendalikan dan meningkatkan kualitas (Tampubolon 2001).

Mengelola Kualitas Jasa

Persaingan di dunia jasa sangat penting bagi organisasi untuk melakukan diferensiasi produk dengan cara-cara yang memberikan manfaat bagi pelanggan, seperti *value money*, kualitas layanan, dan sumber daya manusia atau kenyamanan





(Lovelock *et al.* 2010). Selain itu, untuk memenangkan persaingan bisnis pada kondisi pasar yang semakin tersegmentasi kecil, para pelaku bisnis dituntut untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu, layanan informasi, kerja sama dengan pihak terkait, diversifikasi pasar, promosi, dan lain-lain (Hubeis dan Najib 2014).

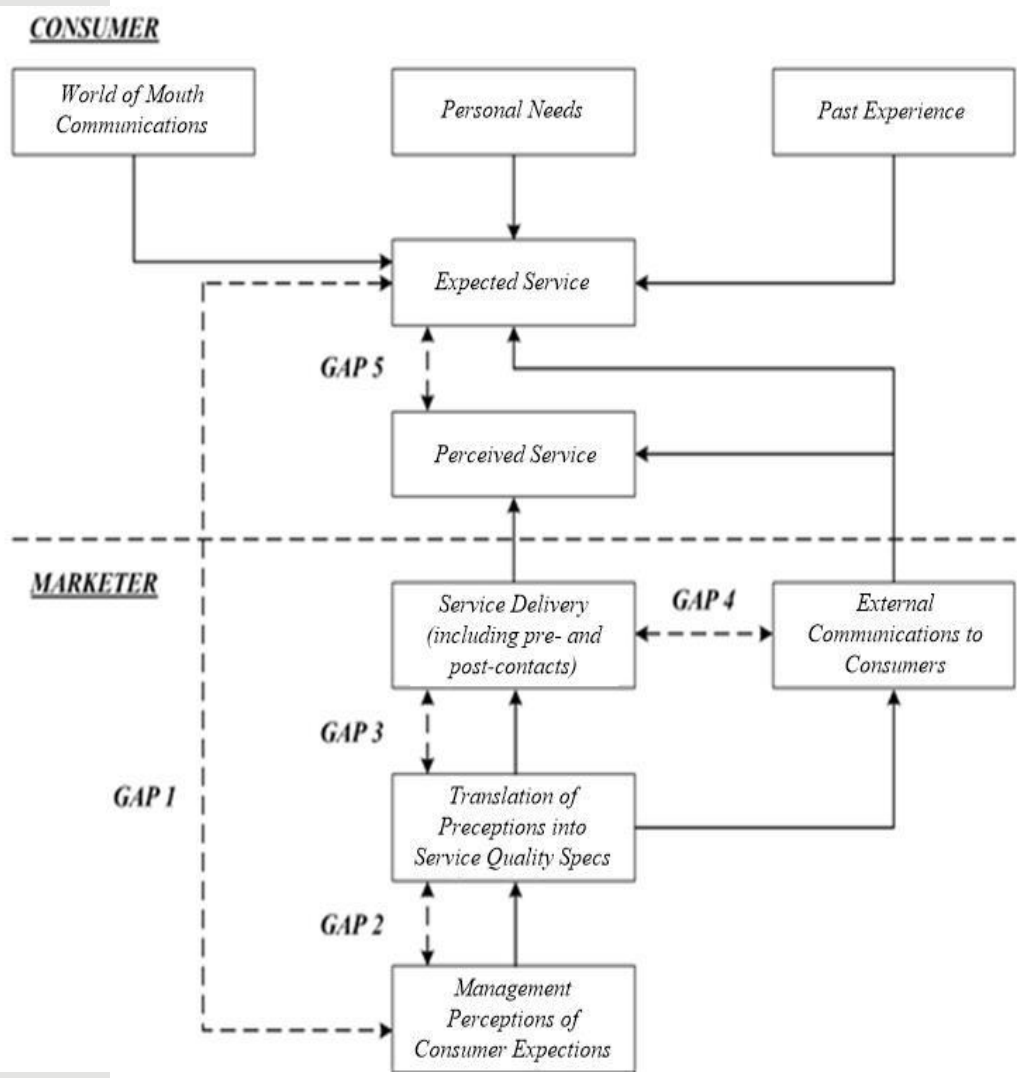
Kotler (1993) menyatakan bahwa salah satu cara utama dalam menjaga konsistensi jasa yang bermutu lebih tinggi daripada pesaing mereka adalah dengan menyesuaikan atau melebihi harapan kualitas jasa pelanggan. Konsumen akan membandingkan pelayanan yang dirasakan dengan pelayanan yang dikehendaki. Jika pelayanan yang dirasakan berada di bawah pelayanan yang diharapkan, maka konsumen akan kehilangan kepercayaan kepada penyedia jasa tersebut. Sebaliknya, jika pelayanan yang dirasakan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki, maka mereka akan menggunakan lagi penyedia jasa tersebut. Oleh karena itu, penyedia jasa harus mengidentifikasi keinginan konsumen sebagai sasaran dalam hal kualitas pelayanan. Penyedia jasa dengan jelas menentukan dan mengkomunikasikan tingkat pelayanan yang akan diketengahkan, sehingga para pegawai tahu apa yang harus dilakukan dan konsumen yang tertarik mengetahui apa yang akan didapatkan. Parasuraman *et al.* (1985) memformulasikan sebuah model kualitas pelayanan, yaitu model SERVQUAL (singkatan dari *service quality*). Model ini mengidentifikasi lima *gap* yang menyebabkan penyajian layanan yang tidak berhasil (Gambar 2). Kelima *gap* tersebut adalah:

1. *Gap* antara harapan konsumen dan persepsi manajemen
Pihak manajemen tidak selalu dapat memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh konsumen atau bagaimana penilaian konsumen terhadap komponen pelayanan. Sebagai contoh, seorang administrator rumah sakit mungkin menganggap bahwa konsumen menilai kualitas pelayanan dari kualitas makanan, sementara pasien lebih menaruh perhatian pada cepat tanggapnya para perawat.
2. *Gap* antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa
Manajemen mungkin mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tetapi mereka tidak menyusun suatu standar kinerja yang jelas. Hal ini dapat terjadi karena tiga faktor, yaitu tidak adanya komitmen total manajemen terhadap kualitas jasa, kekurangan sumberdaya, dan adanya kelebihan permintaan.
3. *Gap* antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa
Gap ini dapat terjadi karena beberapa faktor, di antaranya: karyawan kurang terlatih (belum menguasai tugasnya), beban kerja melampaui batas, dan tidak dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Selain itu, mungkin pula karyawan dihadapkan pada standar-standar yang kadang kala saling bertentangan satu sama lain.
4. *Gap* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal
Gap ini terjadi karena janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran yang tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan pada para pelanggan. Risiko yang dihadapi organisasi adalah harapan pelanggan bisa membumbung tinggi dan sulit dipenuhi oleh pihak manajemen.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

5. *Gap* antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan
Gap ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja organisasi dengan cara yang berbeda, atau bisa juga karena mereka keliru mempersepsikan kualitas jasa tersebut.



Sumber: Parasuraman *et al.* (1985)

Gambar 2 Model kualitas jasa

Yamit (2013) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah hasil (*outcome*) yang dirasakan atas penggunaan produk dan jasa, sama atau melebihi harapan yang diinginkan. Organisasi harus berusaha mengetahui apa yang diharapkan oleh pelanggan dari produk dan jasa yang dihasilkan. Harapan pelanggan dapat diidentifikasi secara tepat apabila perusahaan mengerti persepsi pelanggan terhadap kepuasan. Mengetahui persepsi pelanggan terhadap kepuasan sangatlah penting, agar tidak terjadi *gap* persepsi antara organisasi dengan pelanggan.



Model SERVQUAL menekankan arti penting harapan pelanggan sebelum membeli atau mengkonsumsi suatu jasa sebagai standar/acuan dalam mengevaluasi kinerja jasa yang bersangkutan. Selain itu, pengukuran kualitas jasa dalam model SERVQUAL didasarkan pada skala *multi-item* yang dirancang untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, serta *gap* di antara keduanya dalam dimensi-dimensi utama kualitas jasa (Tjiptono 2014).

Parasuraman *et al.* (1988) dalam Tjiptono (2014) menyempurnakan dan merangkum sepuluh dimensi kualitas jasa (reliabilitas, daya tanggap, kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kemampuan memahami pelanggan, dan bukti fisik) yang telah dirumuskan pada penelitian sebelumnya, menjadi lima dimensi pokok kualitas jasa, yaitu:

1. Reliabilitas (*reliability*), yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
2. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
3. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf: bebas dari bahaya dan risiko atau keragu-raguan.
4. © Empati (*empathy*), meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.
5. Bukti fisik (*tangibles*), meliputi fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

Kualitas dan Daya Saing

Yamit (2013) mengemukakan bahwa gelombang globalisasi ekonomi akibat AFTA, GATT, APEC, WTO, dan lain sebagainya telah menciptakan tantangan bisnis yang semakin besar, yaitu kompetisi yang semakin tinggi, teknologi yang semakin canggih, peraturan dan perundang-undangan yang lebih ketat, serta pelanggan yang semakin berpengetahuan. Tantangan seperti ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen pada dua pilihan, yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan atau keluar arena kompetisi tanpa dibebani perubahan dan perbaikan.

Sikap yang paling tepat bagi pelaku bisnis dalam menghadapi persaingan yang sangat tinggi dan tantangan yang semakin besar adalah masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan dengan menggunakan strategi bersaing yang paling dapat diandalkan. Alternatif strategi bersaing yang dapat ditempuh dalam menghadapi era globalisasi dan tantangan bisnis yang semakin berat pada saat ini maupun di masa mendatang adalah:

1. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)
2. *Value Creation* (penciptaan nilai)
3. *Product Development* (pengembangan produk)
4. *Benchmarking* (patok duga)
5. *International Organization for Standardization* (ISO-9000)
6. *Total Quality Management* (TQM)





Perubahan dan Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan pergeseran suatu organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, SDM, dan budaya (Nasution 2010). Perubahan organisasi adalah suatu proses perpindahan organisasi dari keadaannya yang sekarang menuju masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki penggunaan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan *stakeholders*.

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak dari proses tersebut (Nasution 2010). Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan secara sukses dengan cara terorganisir, melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat. Menurut Khachian *et al.* (2013), semua orang memahami pentingnya suatu perubahan yang positif dalam organisasi. Organisasi yang berdasarkan pada kepuasan kebutuhan kemudian berubah atau pindah ke kebutuhan baru, perlu melakukan manajemen perubahan. Strategi dan model perubahan yang diadopsi oleh suatu organisasi harus tepat, sehingga perlu memahami struktur dan komponen yang tepat pula.

Sinyal perubahan selalu ada, tetapi sulit bagi sebagian besar bisnis untuk menemukan cara mengetahui sinyal tersebut. Oleh karena itu, perlu adanya pemantauan lingkungan bisnis dan umpan balik, bahkan ketika ada pesan yang tidak diinginkan. Tidak hanya pemegang saham yang perlu mengetahui sinyal perubahan tersebut, tetapi semua pemangku kepentingan lainnya di dalam bisnis juga perlu. Struktur organisasi berfungsi sebagai tuas untuk melakukan perubahan. Perubahan yang efektif berarti memanfaatkan struktur informal serta formal. Organisasi yang berpusat pada pelanggan dapat menyesuaikan produk dan jasa perusahaan yang dibutuhkan (Clarke 1994).

Organisasi jasa yang berfokus pada pelanggan, perlu melakukan analisis *stakeholders* untuk melakukan perubahan. Analisis *stakeholders* berfokus pada aspek tertentu yang perlu dirubah. Pemangku kepentingan dalam konteks perubahan yang direncanakan, adalah individu atau kelompok di dalam atau di luar organisasi, yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi keberhasilan dari perubahan yang akan dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Analisis *stakeholders* memungkinkan manajer perubahan mendapatkan informasi yang jauh lebih baik mengenai kemungkinan penerimaan terhadap perubahan dan langkah-langkah yang bisa diambil untuk melakukan perubahan (Palmer *et al.* 2009).

Penghalang terbesar dalam membuat perubahan dalam sebuah kelompok adalah budaya. Hunger dan Wheelen (2003) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh besar pada kemampuan organisasi untuk mengubah arah strateginya. Oleh karena itu, langkah pertama dalam transformasi adalah mengubah norma dan nilai. Porter dan Parker (1992) mengatakan bahwa mengubah budaya organisasi pada dasarnya mengubah kebiasaan-kebiasaan (yaitu bagaimana pekerjaan diselesaikan) dalam suatu institusi, dan jika berhasil maka



akan menghasilkan komitmen-komitmen baru, *empowerment* sumber daya manusia, dan ikatan yang lebih kuat antara institusi dengan pelanggannya. Setelah budaya dapat diubah, upaya perubahan lainnya akan menjadi lebih memungkinkan dan mudah dilakukan.

Kajian Penelitian Terdahulu

Akrivos *et al.* (2013) dalam penelitiannya menganalisis pelaksanaan strategi manajemen perubahan dengan delapan langkah Kotter. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa dalam melakukan manajemen perubahan perlu mempertimbangkan beberapa hal berikut ini:

1. Mekanisme pasar dapat digunakan untuk organisasi sektor publik.
2. Manajemen birokrasi tradisional tidak boleh ditinggalkan untuk persyaratan fleksibilitas, tetapi perubahan dan inovasi harus dibangun di atas infrastruktur birokrasi agar efektif.
3. Reformasi organisasi publik harus menggunakan model-model yang mendominasi ilmu manajemen seperti langkah-langkah Kotter untuk perubahan strategis.
4. © Pegawai sektor publik dan staf manajemen harus berpartisipasi dan terbuka untuk melakukan perubahan

Hasil penelitian Nordin (2011) mengemukakan bahwa, jika lembaga pendidikan tinggi ingin membuat upaya perubahan tersebut sukses, hal yang perlu diperhatikan adalah mengembangkan program-program untuk meningkatkan kompetensi kecerdasan emosional karyawan dan komitmen organisasi. Selain itu, para pemimpin atau manajer perubahan perlu menggunakan berbagai strategi yang akan menggerakkan karyawan ke komitmen organisasi seperti mengembangkan kepercayaan dan keadilan kepada karyawan, baik komunikasi, penyediaan misi dan tujuan yang jelas dan praktis, serta pemberian dukungan untuk membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan proses perubahan. Selain itu pengembangan kompetensi-kompetensi mungkin membantu staf akademik untuk meningkatkan kinerja kerja, seperti, menjaga standar akademik yang tinggi di kelas, kualitas pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Astin *et al.* (2002) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa sistem pendidikan tinggi Amerika telah berubah selama dekade terakhir dalam kapasitasnya untuk mempengaruhi siswa. Perubahan terkuat dalam kapasitas sistem adalah untuk memfasilitasi interaksi dosen-mahasiswa, meningkatkan kepuasan mahasiswa dengan fakultas, meningkatkan partisipasi dalam pekerjaan pelayanan masyarakat, dan pertumbuhan kemampuan masyarakat berbahasa.

Kuzu dan Güleş (2013) menyatakan bahwa subjek dalam penelitiannya adalah meneliti korelasi antara tingginya nilai-nilai pendidikan yang berubah dan persyaratan EHEA (*European Higher Education Areas*) dalam model konseptual yang dirancang untuk kepuasan para pemangku kepentingan dan tingkat kualitas universitas. Hal ini menjelaskan bahwa mahasiswa menjadi pusat perhatian dalam konsep ini karena siswa sebagai *stakeholder* penting dalam proses yang terjadi di universitas, maka perubahan nilai universitas harus diarahkan pada partisipasi siswa.

Penelitian Rawas dan Niveen (2012) menyatakan bahwa pendidikan tinggi di negara-negara berkembang memiliki masalah kualitas yang serius. Oleh karena



itu, untuk mengubah keadaan ini maka perlu untuk berinvestasi dalam sistem mutu dan alat untuk perbaikan. Skala SERVQUAL adalah salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk mengukur kesenjangan antara harapan dan persepsi kualitas pelayanan sehingga mungkin untuk membangun rencana aksi perubahan yang akan dilakukan. Peningkatan layanan sekaligus monitoring bagi pihak terkait (*customer*), merupakan kunci utama perubahan pada instansi pemerintah. Hal ini didorong oleh posisi kompetitif organisasi dengan tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif bagi organisasi sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi (Aradea *et al.* 2010).

Mohammadi dan Mohammadi (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang dirasakan di Universitas Ilmu Kedokteran Zanjaan (ZUMS) melalui survei kepada 384 siswa dengan instrumen SERVQUAL dan dianalisis dengan menggunakan SPSS 11.5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa respon siswa sebagai dimensi paling penting bagi perbaikan kualitas pelayanan di ZUMS. Sidharta *et al.* (2014) juga membuat penelitian usulan perbaikan kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa di perguruan tinggi X dengan menggunakan metode SERVQUAL. Berdasarkan hasil penelitiannya, pihak manajemen perguruan tinggi X tersebut harus membuat standar yang jelas sehingga pemenuhan kebutuhan mahasiswa dapat dilakukan dengan sistematis dan jelas. Selain itu, pihak manajemen juga disarankan untuk lebih sering melakukan pengukuran mengenai kepuasan mahasiswa terhadap jasa yang diberikan, karena kepuasan dari mahasiswa merupakan kunci keberhasilan pihak manajemen dalam mempertahankan kredibilitasnya dimata masyarakat.

Hasil penelitian Rosyid *et al.* (2012) menunjukkan bahwa hasil analisis *gap* menggunakan SERVQUAL untuk semua dimensi yang diteliti berada pada *gap* yang negatif. Sedangkan berdasarkan analisa IPA, terdapat 11 pernyataan yang berada pada kuadran I. Hal ini menunjukkan masih lemahnya kualitas pelayanan akademik di STAIN Pekalongan. Hasil penelitian Sarjono dan Natalia (2014) menunjukkan bahwa tingkat kualitas layanan yang diberikan pada kelas Lab. Analisa Kuantitatif Bisnis pada mahasiswa secara keseluruhan belum memuaskan. Hal ini memberikan masukan bagi pihak universitas untuk memberikan perhatian khusus pada dimensi yang memiliki *gap* tertinggi yaitu *reliability*, *tangible*, dan *responsiveness*. Akan tetapi pihak universitas juga harus tetap memperhatikan pada dimensi lainnya yaitu dimensi *assurance* dan *emphaty* dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan/jasa yang akan diberikan.

Enayati *et al.* (2013) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa universitas disarankan agar jumlah dana yang ada dapat dialokasikan untuk memperbarui dan memelihara peralatan. Selain itu, karyawan juga diminta untuk mempertahankan penampilan yang tepat dan layak untuk melakukan tugas-tugas dan layanan mereka secara tepat dan pihak universitas akan memberi mereka pelatihan untuk memecahkan masalah mahasiswa dan juga untuk mempromosikan universitasnya.

Penelitian Mircea dan Andreescu (2011) menjelaskan bahwa perubahan yang dilakukan oleh perguruan tinggi harus berorientasi pada layanan yang diberikan kepada *stakeholders* dan menggunakan *cloud computing systems/applications*. Selain memperhatikan kedua hal tersebut, perlu pula memperhatikan isu-isu kritis yang dapat terjadi, seperti:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Resistensi terhadap perubahan
2. Penerimaan model anggaran terpusat untuk mendukung pendekatan baru (karena layanan yang tersedia di seluruh universitas, tidak dimiliki oleh satu departemen)
3. Mengakui bahwa karena berorientasi pada layanan kepada *stakeholders*, maka dapat merancang pelaksanaan program setiap tahunnya, sehingga dapat diramalkan keuntungan jangka panjang yang akan diperoleh oleh universitas.

Perubahan organisasi berperan terhadap efektivitas kerja (Yudhaningsih 2011). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan perubahan organisasi satu satuan akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu dalam penelitian Sujova dan Rajnoha (2012), realisasi strategi manajemen perubahan melalui pelaksanaan komponen manajemen proses memungkinkan untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis.

Penelitian Primasary (2011) menjelaskan bahwa dalam mengelola perubahan perlu memperhatikan faktor transformasional, faktor komunikasi, dan faktor transaksional terhadap komitmen *stakeholders*. Upaya meningkatkan komitmen *stakeholders* dapat dilakukan dengan cara menghargai keberadaan mereka, merealisasikan harapan individu, mempertahankan sikap kerja positif terhadap organisasi dengan cara menunjukkan keadilan dan dukungan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *stakeholders* merasa organisasi telah bersikap adil dengan memberikan gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain.

Nurrohim dan Anatan (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi merupakan satu hal penting untuk menunjang kesuksesan organisasi baik dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun adaptasi organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada. Hal ini dapat membuat organisasi tetap *survive* bahkan meraih keunggulan kompetitifnya. Melalui komunikasi yang baik antar individu dan pihak-pihak yang terlibat langsung di dalam organisasi maupun di luar organisasi, organisasi dapat memperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan.

Rekomendasi dari penelitian Grieve (2005) dalam manajemen perubahan adalah menata kembali komunikasi organisasi dan menciptakan komunikasi internal yang benar. Penataan ini akan terjadi dari waktu ke waktu untuk membangunnya dengan seluruh karyawan. Organisasi perlu mengkomunikasikan keberadaan peran untuk seluruh organisasi dan apa tujuan serta fungsi yang akan dicapainya. Tanggung jawab ini harus didukung oleh proses komunikasi internal yang membawa perspektif staf dari berbagai bagian dari organisasi. Komunikasi oleh beberapa ahli strategi diyakini sebagai kunci keberhasilan bagi program perubahan. Berdasarkan penelitian Laster (2008), mengungkapkan bahwa pesan perubahan membuat tingkat kepuasan, kualitas pesan, keinginan berubah, dan kepercayaan organisasi menjadi lebih tinggi. Hasil penelitian Tsang-Kosma (2010) menyatakan bahwa sistem informasi merupakan salah satu strategi manajemen perubahan dalam suatu organisasi. Sistem ini dapat membantu pengembangan organisasi dengan mengadopsi teknologi tertentu untuk memberikan informasi dan membantu kegiatan organisasi agar lebih mudah.



Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor
SB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Vainio (2012) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa pendekatan kualitatif digunakan untuk mencari informasi mendalam tentang strategi kesiapan manajemen perubahan. Hal ini dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan 18 responden dari bagian atas pengelola perusahaan. Pada tahap perencanaan intervensi yang paling penting adalah formulasi organisasi, pembuatan rencana aksi, analisis strategis proyek perubahan sebelumnya dan saat ini serta analisis struktur organisasi.

Adewale dan Esther (2012) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penelitian ini menguatkan beberapa penelitian sebelumnya dengan membentuk hubungan yang kuat antara partisipasi *stakeholder* dalam perencanaan strategis perguruan tinggi. Secara khusus, penelitian ini menetapkan bahwa keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses perencanaan strategis bukanlah suatu keharusan, melainkan suatu kewajiban. Studi ini juga mengisyaratkan bahwa ketidakpuasan karyawan dipahami sebagai petunjuk perubahan, dan ketidakpercayaan antara staf manajemen dan *stakeholder* lainnya dapat diperbaiki jika semua pemangku kepentingan internal sepatutnya diundang untuk berpartisipasi dalam perencanaan strategis.

Penelitian Sadeghi (2011) menunjukkan bahwa strategi perubahan organisasi mengandung lima strategi infrastruktur, yaitu tujuan, SDM, teknologi, struktur, dan budaya. Studi strategi perubahan selalu berusaha untuk mempertimbangkan satu strategi sebagai prioritas utama diantara sejumlah strategi yang telah ditetapkan. Strategi perubahan harus selaras satu sama lain, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setidaknya satu dan maksimum empat kelompok strategi perubahan yang dapat ditetapkan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Memilih strategi perubahan ini didasarkan pada analisis sebelumnya. Hal ini akan menentukan kecepatan perubahan, jumlah *preplanning*, dan tingkat keterlibatan orang lain (Kotter dan Leonard 2008).

Penelitian Lanning (2001) tentang manajemen perubahan dalam organisasi, dan lebih tepatnya konstruksi praktis untuk melaksanakan proyek-proyek perubahan terdiri dari pra-pengertian, membangun, dan pengujian manajemen perubahan. Wawancara dilakukan kepada 136 responden dari program studi di Helsinki University of Technology (HUT) Finland. Kuesioner, arsip, pengamatan langsung dan data kinerja kuantitatif juga dimanfaatkan untuk mendukung penelitian. Pertanyaan-pertanyaan penelitian dijawab terlebih dahulu, baru merancang konstruksi baru untuk proyek perubahan. Hasil dari penelitian ini menghasilkan kerangka kerja baru untuk merancang, membangun dan memfasilitasi pelaksanaan proyek perubahan. Alamsjah (2011) menyatakan bahwa faktor utama keberhasilan strategi perubahan adalah budaya organisasi, komunikasi, kompetensi dan komitmen pegawai. Selain itu Song (2009) juga mengungkapkan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi kegagalan strategi manajemen perubahan adalah kepemimpinan, budaya, individu organisasi dan respon cepat yang dilakukan untuk melakukan perubahan.

Paas dan Sijtsma (2008) menggunakan *Principle Component Analysis* (PCA) dalam melakukan analisis strategi untuk meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan oleh mahasiswa pada dua fasilitas umum di sebuah universitas besar di Netherlands. PCA digunakan untuk mengetahui dimensi dari instrumen SERVQUAL yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki dalam meningkatkan kepuasan mahasiswa.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

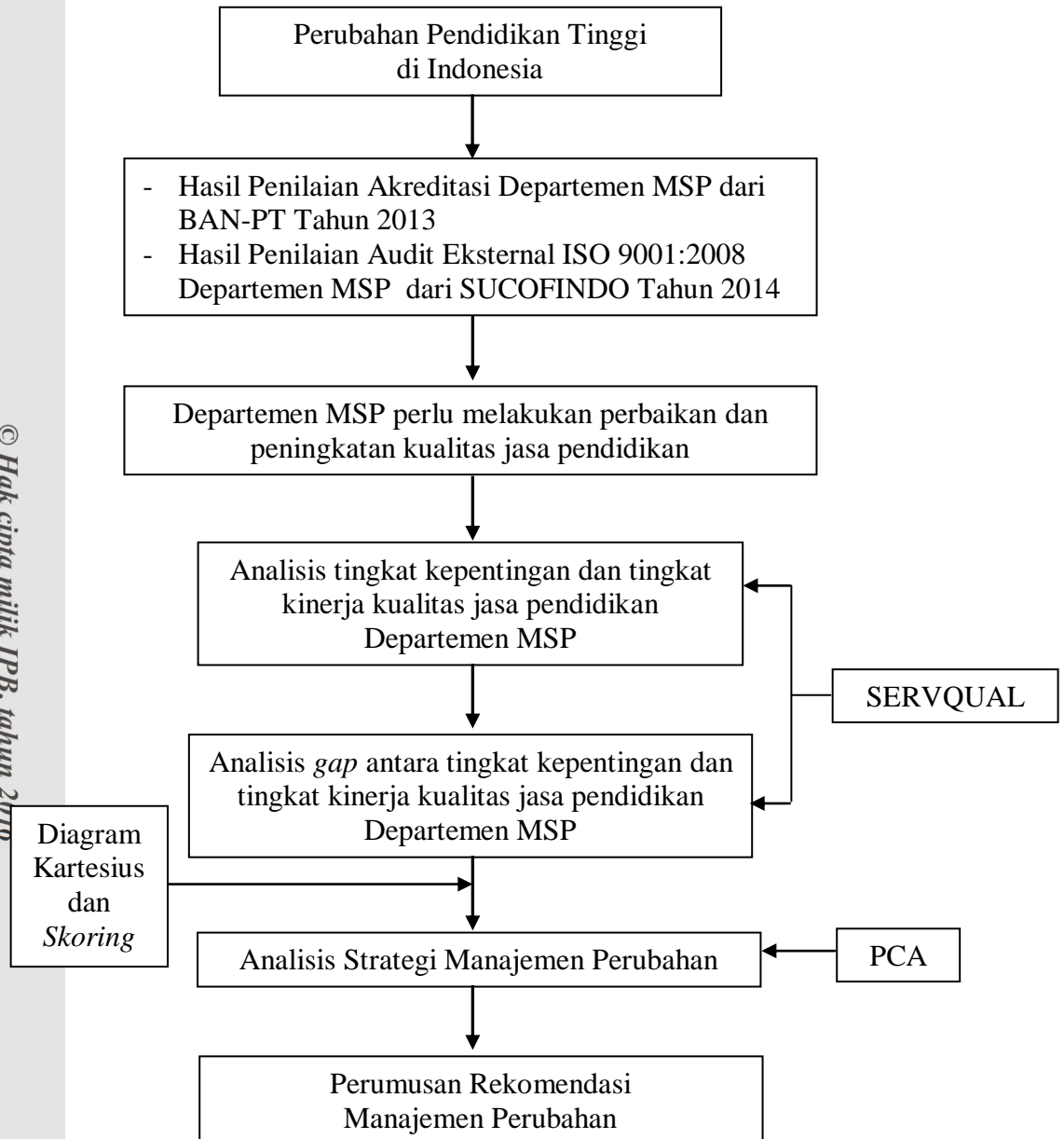
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kajian-kajian literatur, kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan sintesa dari beberapa model hasil penelitian sebelumnya, seperti yang digambarkan Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3 Kerangka pemikiran penelitian



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010

Diagram
Kartesius
dan
Skoring



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.