

# Tantangan Perguruan Tinggi Negeri dalam Kesiapan untuk Berubah

Neka Erlyani<sup>\*1,2</sup>, Fendy Suhariadi<sup>2</sup>, Rahkman Ardi<sup>3</sup>, Ahmad Alim Bachri<sup>4</sup>

<sup>1,4</sup>Universitas Lambung Mangkurat

<sup>2,3</sup>Universitas Airlangga

\*Neka Erlyani: [neka.erlyani-2020@psikologi.unair.ac.id](mailto:neka.erlyani-2020@psikologi.unair.ac.id)/[n.erlyani@ulm.ac.id](mailto:n.erlyani@ulm.ac.id)

Received: 11 Januari 2022/ 20 Oktober 2022

## Abstract

*The global era demands that all sectors prepare for the VUCA era, including State Universities (PTN). PTN is not only a center of knowledge, research center, and community service but also a corporate entity that produces knowledge that needs to compete to ensure its survival. Many state universities have reformed education governance to become competitive state universities. There are three types of corporate governance statutes, namely Satker, PTN BLU, and PTN BH. Readiness to change is key in order for PTN to respond quickly and successfully to change. The purpose of this activity is to provide knowledge related to readiness to change PTN. The method of activity in the form of online seminars through the Zoom Meetings application with the theme "Challenges of State Universities in Readiness for Change" is divided into 3 sessions of material delivery. Participants came from the academic community of PTN in Indonesia, totaling 105 people. This activity is important to carry out to provide an understanding of the importance of change because HR is a determining factor in the success of organizational change. The results of this activity add insight into PTN governance in Indonesia, especially changes in PTN governance, the importance of the role of all elements of PTN to be ready to change in the face of demands for changes in PTN governance and external demands, and add insight into the importance of factors that affect individual readiness to change.*

**Keywords:** *Readiness for Change, State Universities*

## Abstrak

*Era global menuntut segala sektor bersiap menghadapi era VUCA tak kecuali Perguruan Tinggi Negeri (PTN). PTN tidak hanya sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tetapi juga suatu entitas korporasi penghasil ilmu yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Banyak PTN sudah melakukan reformasi tata Kelola Pendidikan untuk menjadi PTN yang berdaya saing. Tiga jenis statuta tata Kelola PT yaitu Satker, PTN BLU, dan PTN BH. Kesiapan untuk berubah menjadi kunci dalam rangka PTN untuk menanggapi dengan cepat dan berhasil berubah. Tujuan kegiatan ini adalah memberikan pengetahuan terkait kesiapan untuk berubah PTN. Metode kegiatan berupa seminar online melalui aplikasi Zoom Meetings dengan tema "Tantangan Perguruan Tinggi Negeri dalam Kesiapan untuk Berubah" terbagi menjadi 3 sesi penyampaian materi. Peserta berasal dari civitas akademika PTN di Indonesia yang berjumlah 105 orang. Kegiatan ini penting dilaksanakan untuk memberikan pemahaman kepada akan pentingnya perubahan karena SDM merupakan faktor penentu dalam kesuksesan perubahan organisasi. Hasil kegiatan ini menambah wawasan tentang tata kelola PTN di Indonesia terutama perubahan tata kelola PTN, pentingnya peran semua unsur PTN untuk siap berubah dalam menghadapi tuntutan perubahan tata kelola PTN serta tuntutan eksternal, dan menambah wawasan tentang pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah individu.*

**Kata kunci:** *Kesiapan untuk Berubah, Perguruan Tinggi Negeri*

## 1. PENDAHULUAN

Era globalisasi membuat Pemerintah Republik Indonesia berbenah agar mampu bersaing menghadapi pasar dunia, ditambah situasi pandemi yang juga menuntut untuk bersiap diri menghadapi era VUCA: *Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambigue* (Setyawan & Listiara, 2017; Aribowo & Wirapraja, 2018). Program-program yang berkaitan dengan pembangunan nasional terus dikeluarkan untuk meningkatkan kualitas seluruh aspek kehidupan masyarakat, salah satunya Perguruan Tinggi (PT). Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan kebijakan terkait Kampus Merdeka yaitu memberikan kesempatan belajar yang fleksibel, menyesuaikan dengan kebutuhan mahasiswa, membutuhkan partisipasi langsung dalam realita, dan memberikan kesempatan kepada PT untuk mempelajari berbagai model studi, karena PT tidak serta merta sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian masyarakat saja, tetapi juga merupakan entitas bisnis penghasil pengetahuan yang harus berkompetisi untuk memastikan kelangsungan hidupnya. Bagi PT yang berprofit maupun yang non profit, saat ini menghadapi hal yang sama yaitu persaingan pada mutu, harga, dan layanan (Slamet, 2014).

Adapun berbagai faktor penentu dalam upaya meningkatkan kualitas PT ialah sumber daya manusia (SDM), infrastruktur, serta sistem pendidikan yang juga memiliki pengaruh dalam menentukan pengelolaan PT di Indonesia. Tata Kelola suatu PT akan menjadi kurang baik apabila salah satu dari tiga faktor tersebut memiliki kualitas yang kurang baik pula. Indikator-indikator yang terdapat dalam pemeringkatan PT juga akan terpengaruhi akibat kualitas tata kelola PT (Nulhaqim, dkk. 2016). Untuk mendorong peningkatan tata kelola tersebut maka langkah awal yaitu melakukan reformasi keuangan.

Saat ini banyak PT melakukan reformasi tata kelola pendidikan yang sesuai dengan tata kelola pemerintah, yang di dalamnya melibatkan bidang manajemen, akademik, kemahasiswaan, sumber daya manusia (SDM), keuangan dan sarana juga prasarana (Slamet, 2014). Tak terkecuali Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia yang saat ini jumlahnya mencapai 122 unit, berbanding terbalik dengan PTS yang jumlahnya mencapai 3.129 unit atau 68% dari total PT di seluruh Indonesia pada tahun 2019 (Jayani & Bayu, Mei 2021). Meski demikian, baik PTN maupun PTS dengan kapasistas yang mumpuni berlomba dalam mendapatkan calon mahasiswa, sesuai daya tampung yang dimilikinya. Agar mampu memikat calon mahasiswa dan orang tua calon mahasiswa, PTN harus mempunyai tenaga pendidik yang bermutu, pelayanan bermutu, biaya pendidikan yang sebanding dengan mutu, dan fasilitas yang bermutu serta memberikan kontribusi yang besar dan penting terhadap nilai-nilai konsumen. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, maka diperlukannya usaha untuk berubah, berorientasi untuk kepuasan konsumen, serta meningkatkan kompetensi (Kuncoro, 2011).

Terdapat tiga jenis status tata kelola PTN yang paling menentukan untuk tingkat kemandirian PT yang bersangkutan. PTN Satuan kerja (Satker) yang paling rendah otonominya dan identik dengan departemen dalam sebuah kementerian. Selanjutnya, PTN Badan Layanan Umum (BLU) yang memiliki otonomi meskipun tidak penuh karena status PTN-nya masih menjadi bagian dari pemerintah. Terakhir, PTN Berbadan Hukum (BH) merupakan PTN yang paling memiliki keluwesan otonominya. Keberadaan PTN BH fungsinya hampir serupa dengan PTS, hanya saja pemerintah masih mendanai pengelolaannya meskipun memiliki kewenangan yang otonom, sama seperti PTS. Terdapat 11 PTN BH, 34 PTN BLU, dan 77 berstatus Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNPB) atau Satuan Kerja (Adit, 2020).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan mempermudah persyaratan bagi PTN yang ingin merubah status pengelolaan keuangan menjadi PTN BH tanpa terikat status

akreditasi. “Karena tuntutan masa kini adalah agar semua PTN dapat bergerak dengan cara yang cepat, kita ingin memastikan bahwa sebanyak mungkin PTN dapat mencapai status PTN BH,” ujar Nadiem (Aziz, Habibi, & Shidiq, 2020). Menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 108/PMK.06/2017 menyebutkan agar pengaturannya menjadi lebih luwes dari segi akademik maupun non akademik, termasuk dalam manajerial keuangannya maka PTN seyogyanya berupaya berubah menjadi PTN BH (“Peraturan Menteri Keuangan”, 2017).

Mengingat PTN Satker tidak mempunyai keleluasaan untuk bergerak, seperti ingin bekerjasama dengan industri, maka sangat beralasan untuk didorong agar mudah menjadi PTN BH. Selain itu, hampir semua manajerial keuangan harus dirinci per item, sehingga PTN Satker tidak dapat melakukan perubahan dengan cepat. Fleksibilitas ini membuat hampir semua PTN Satker dan PTN BLU ingin mengubah statusnya menjadi PTN BH. Sebelum menjadi PTN BH, baik PTN Satker maupun PTN BLU tidak memiliki akses terhadap aset kepemilikan institusional, sehingga tidak dapat sepenuhnya memanfaatkan potensinya, seperti menggunakan aset kampus untuk pinjaman. PTN Satker maupun PTN BLU juga tidak bebas dalam mengembangkan fasilitas akademik serta non akademik.

Adanya keistimewaan PTN BH sangat membantu PTN berkembang, mandiri dan dapat bekerja sama dengan semua pihak. Sebagai kaum akademisi yang menjunjung tinggi norma dan etika akademik, keistimewaan ini harus diikuti dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Kampus PTN BH merupakan lembaga yang dapat bergerak bebas untuk meningkatkan agenda pengembangan pendidikan tinggi di tanah air. Evolusi menjadi PTN BH tidak hanya untuk mempersiapkan dunia kerja, tetapi untuk menciptakan kemandirian sosial dan perbaikan kualitas diri. PTN BH dapat menjadi kebijakan dalam pembangunan pendidikan yang berkeadilan sosial dan berpijak pada prinsip *Education for All* (Pendidikan untuk semua). Perubahan menjadi PTN BH sebenarnya menghadapi dilema yang sangat berat. Dari segi sumber daya manusia, harus ada kejelasan posisi baik dosen maupun tenaga kependidikan. Setelah PTN BLU atau PTN Satker menjadi PTN BH, pegawai yang direkrut setelah berubah menjadi PTN BH adalah pegawai tetap PTN BH dan bukan lagi pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Bramastia, 2020).

Perubahan pada organisasi akan meliputi budaya organisasi, kebijakan organisasi, karakteristik struktur organisasi, standar operasional prosedur pegawai serta individu dalam organisasi itu sendiri. Keterbukaan dan pemaknaan terhadap berubahnya suatu bagian organisasi dari situasi sekarang menjadi kondisi yang akan terjadi di masa mendatang akan diproses dengan seksama, sehingga dapat memberikan suatu makna bagi individu serta dapat membentuk sikap dan mempengaruhi perilaku individu tersebut (Robbins & Judge, 2015). Berbagai macam dinamika yang telah mengiringi perubahan status menjadi PTN BH tersebut hingga membentuk berbagai dorongan yang akan diterima, dikelola, dan diartikan pegawai sebagai sebuah hal yang mempunyai makna untuk dirinya (Setyawan & Listiara, 2017).

Kesiapan untuk berubah menjadi kunci dalam rangka organisasi untuk menanggapi dengan cepat dan berhasil berubah. Proses perubahan berarti melembagakan prosedur baru, menghilangkan kontrol atau membangun kontrol baru, menerapkan atau menghentikan otomatisasi, dan komunikasi arus pendek atau memperkenalkan tautan komunikasi baru (Hofstede, 2010). Jika kebijakan dipandang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, maka perubahan kemungkinan besar akan dianut dan organisasi kemungkinan akan berubah ke arah yang ditentukan (Oliver, 1991). Organisasi juga harus memastikan ketika terjadi perubahan organisasi, perilaku pegawai juga berubah sehingga mencapai hasil yang diinginkan (Armenakis & Bedeian, 1999). Selama proses perubahan, individu membuat penilaian dan pertimbangan tentang hal yang diketahui, dialami, dan dirasakan. Penilaian terutama dipengaruhi oleh kognitif dan emosi, sehingga perubahan pola pikir

yang terjadi dalam perubahan organisasi harus didukung terlepas dari berbagai alasan dan faktor yang berbeda dari setiap individu (Purwaningrum, Suhariadi & Fajrianti, 2020).

Kesiapan seseorang untuk berubah merupakan faktor yang menentukan kesuksesan karena organisasi hanya berubah dan bekerja dengan anggotanya, bahkan aktivitas paling sering terjadi dalam organisasi adalah hasil dari beberapa penggabungan aktivitas individu anggota organisasi (George & Jones, 2001). Kapasitas dan keputusan kelompok untuk mendukung perubahan, dan tingkat mikro mengacu pada persepsi individu tentang perubahan (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Oreg, 2003; Vakola & Nikolaou, 2005; Wanberg & Banas, 2000). Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) menerangkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan hal yang harus dikaji sebelum sebuah organisasi berubah. Seseorang yang merasa siap untuk berubah ditandai dengan perilaku yang menerima rencana perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi. Artinya, kesiapan untuk berubah adalah faktor kunci dalam kesuksesan perubahan (Armenakis dkk., 1993).

Organisasi yang melaksanakan perubahan akan sangat membutuhkan dukungan dari anggotanya (Eby dkk., 2000). Individu yang tidak siap untuk berubah akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi itu sendiri (Fajrianti, 2012). Kesiapan organisasi untuk berubah ditandai dari persepsi seseorang dalam organisasi tentang perubahan yang akan dilaksanakan (Cunningham dkk., 2002; Prochaska dkk., 1994). Penelitian terdahulu mengenai perubahan organisasi di PT sudah mendiskusikan pentingnya untuk melakukan perubahan serta mengidentifikasi prediktor kesiapan karyawan untuk berubah (Deem, dkk., 2008; Pincus, dkk., 2017; Mula, dkk., 2017).

Tujuan dari kegiatan seminar ini ialah untuk memberikan informasi kepada Tenaga Kependidikan PTN di Indonesia khususnya di Kalimantan tentang kesiapan untuk berubah dan bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan atau wawasan Tenaga Kependidikan PTN tentang pentingnya kesiapan untuk berubah. Pada kegiatan ini peserta merupakan civitas akademika PTN dari beberapa PTN di Indonesia khususnya di wilayah Kalimantan yang banyak mendapatkan tuntutan untuk mengikuti arus perubahan dan rencana perubahan baik dari tata kelola PTN maupun tuntutan perubahan eksternal. Beban tugas yang bertambah banyak akibat dari tata kelola yang juga berubah, menjadi alasan bagi civitas akademika termotivasi untuk siap berubah. berdasarkan kebutuhan tersebut, maka penting diberikan informasi tentang kesiapan berubah.

## 2. METODE

Metode yang digunakan dalam kegiatan ini berupa seminar *online* (webinar) melalui aplikasi *zoom meetings*. Seminar mengangkat tema “Tantangan Perguruan Tinggi Negeri dalam Kesiapan untuk Berubah”. Metode yang digunakan adalah berupa ceramah yang ditujukan kepada para pegawai PTN di Indonesia yang terdiri dari dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa serta alumni. Seminar *Online* Tantangan Perubahan Status Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia sebagai upaya kesiapan untuk berubah pegawai PTN terdiri dari tiga subtema.

Subtema pertama berjudul “Siapkah PTN di Kalimantan Berubah?” disampaikan oleh mantan Wakil Rektor 1 Universitas Lambung Mangkurat (2014-2018) yaitu Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si, subtema kedua berjudul “Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi” disampaikan langsung oleh kepala PSDM Program Doktor Universitas Airlangga yaitu Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog, dan subtema ketiga berjudul “Kesiapan Berubah Individu” disampaikan oleh dosen Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat, Ibu Neka Erlyani, S.Psi, M.Psi, Psikolog. Para peserta

diharapkan untuk dapat memperhatikan materi secara seksama selama kegiatan berlangsung. Pada penyampaian materi, disajikan *power point* yang dibuat semenarik dan sejelas mungkin untuk menunjang kegiatan agar mengantisipasi kejenuhan peserta saat materi disampaikan, mengingat kegiatan yang dilakukan secara *online*. Selain itu, setiap akhir sesi pada subtema, peserta dan pemateri aktif melakukan diskusi dan tanya jawab yang dipimpin oleh moderator. Pelaksanaan seminar ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu tahapan menentukan lokasi kegiatan, tahapan proses perizinan, tahapan pelaksanaan kegiatan, dan tahapan hasil kegiatan. Kegiatan ini dilaksanakan selama 1 hari yaitu pada hari Kamis 6 Januari 2022 secara daring melalui *via zoom meeting*. Adapun materi yang disampaikan pada saat kegiatan ini adalah hal-hal yang dapat menjadi upaya kesiapan untuk berubah, yaitu:

- a. Pengertian, tips, manfaat reaksi, dan cara menjadi PTN yang siap berubah di Kalimantan
- b. Pengertian, Tahapan, Persiapan, dan Strategi perubahan organisasi dan perguruan tinggi.
- c. Pengertian, Tahapan, Persiapan, dan Strategi kesiapan individu berubah.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan webinar yang sudah dilaksanakan untuk pegawai Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia ini bertujuan dan bermanfaat untuk memberikan informasi kepada pegawai Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia tentang kesiapan untuk berubah baik dari perubahan individu maupun perubahan organisasinya. Sehingga dapat memberikan peningkatan pemahaman akan pengetahuan serta pengenalan mengenai kesiapan tiap-tiap PTN di Indonesia untuk berubah agar membantu para pegawai di PTN dalam mempersiapkan diri untuk bersaing di dunia pendidikan yang tiap saatnya mengalami perubahan. Kegiatan seminar ini dilaksanakan secara *online* melalui *via zoom meeting* dengan tema “Tantangan Perguruan Tinggi Negeri dalam Kesiapan untuk Berubah” dan terbagi menjadi tiga subtema yaitu “Siapkah PTN di Kalimantan Berubah?”, “Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi”, dan “Kesiapan Berubah Individu”. Metode pelaksanaan kegiatan ini adalah ceramah dengan yang materinya disampaikan langsung oleh narasumber dan diakhiri dengan sesi tanya jawab. Webinar ini dihadiri oleh pegawai PTN di Indonesia seperti Institut Pertanian Bogor, Universitas Padjadjaran, Universitas Jambi, Universitas Syiah Kuala, Universitas Papua, IAIN Manado, IAIN Kupang, IAIN Ponorogo, Politeknik STIA LAN Jakarta, Universitas Tanjungpura, Universitas Cahaya Bangsa, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Institut Seni Indonesia Padangpanjang, UIN Antasari Banjarmasin, Universitas Negeri Malang, Universitas Palangkaraya, Universitas Muhammadiyah Makassar, dan Universitas Lambung Mangkurat yang berjumlah 105 orang dengan jumlah 22 orang dosen, 45 orang tenaga kependidikan, dan 38 orang mahasiswa dan alumni.

Subtema pertama dengan judul “Siapkah PTN di Kalimantan Berubah?”, disampaikan oleh Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si. Pada sesi penyampaian materi, peserta diberikan pemahaman mengenai strategi seperti apa yang perlu diketahui untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan di era yang makin maju seperti sekarang khususnya dalam dunia pendidikan. Menurut Hami (2016) dari segi visi perubahan dan penerimaan menjadi bagian yang penting dalam menunjang tercapainya kriteria kesiapan organisasi maupun perguruan tinggi untuk berubah untuk mencapai *world class university*. Efikasi diri dan pengetahuan perubahan individu juga berhubungan dalam menunjang kecepatan perubahan karena hal ini mengarah pada kepercayaan diri terhadap apa yang akan dihadapi kedepannya sehingga *trust* atau kepercayaan sangat dibutuhkan pada prosesnya diperlukan agar perubahan bisa terjadi (Marouf & Agarwal, 2016).

Perubahan dapat diprakarsai oleh tuntutan eksternal namun hasilnya tetap akan dibentuk oleh proses internal dalam organisasi (Neves, 2019). Sehingga perguruan tinggi perlu melakukan perubahan, melaporkan prosesnya serta mengidentifikasi prediktor kesiapan pegawai untuk berubah. Sikap yang komprehensif dipengaruhi secara bersamaan oleh konten proses, konteks dan individu artinya kesiapan berubah mencakup kesiapan organisasi dan individu. Kesiapan seseorang untuk berubah merupakan faktor yang menentukan kesuksesan karena organisasi hanya berubah dan bekerja dengan anggotanya, bahkan aktivitas paling sering terjadi dalam organisasi adalah hasil dari beberapa penggabungan aktivitas individu anggota organisasi (George & Jones, 2001).

Subtema kedua dengan judul “Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi” disampaikan langsung oleh Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog. Pada sesi ini penyampaian materi, peserta diberikan pemahaman bagaimana cara mengubah paradigma kerja, praktik seperti apa yang akan dilakukan agar perubahan itu berhasil, serta permasalahan terkait mengenai kepemimpinan. Karena keberhasilan perubahan juga dipengaruhi oleh seorang pemimpin, maka gaya kepemimpinan seperti apa yang dapat berhasil membawa universitas maupun organisasi sampai pada perubahan yang diinginkan.

Penerapan kesiapan untuk berubah dalam organisasi menjadi salah satu strategi penting yang harus dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi pelbagai respon negatif terhadap perubahan tersebut (Hami, 2016). Mardhatillah dan Rahman (2020) menyatakan bahwa perubahan hanya akan terjadi jika kekuatan untuk berubah lebih besar daripada kekuatan untuk mempertahankan statusnya. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan program perubahan, institusi perlu mengukur kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, sehingga menyadari akan kebutuhan untuk melakukan perubahan berdasarkan penjelasan dari pemateri kedua perubahan pertama yang harus diperbaiki adalah pada system pengelolaan universitas (*hardware*), hal ini diterapkan pada perubahan struktur organisasi diikuti dengan perubahan sistem rekrutmen dan seleksi serta didukung oleh koordinasi antar peran pekerjaan. Selain itu dibentuk unit-unit baru untuk mengkoordinir beberapa kegiatan universitas untuk mengatasi tuntutan lingkungan sebagai kemampuan universitas maupun organisasi berubah. Berbagai macam dinamika yang telah mengiringi perubahan status menjadi PTN BH tersebut hingga membentuk berbagai dorongan yang akan diterima, dikelola, dan diartikan pegawai sebagai sebuah hal yang mempunyai makna untuk dirinya (Setyawan & Listiara, 2017).

Perubahan budaya organisasi bisa lebih cepat jika ada pemimpin yang dapat mendorong perubahan itu sendiri, terutama mengarah pada karakteristik masyarakat Indonesia yang memiliki jarak kekuasaan tinggi dan kolektivitas yang tinggi (Hofstede dkk, 2010). Perubahan kedua dilakukan pada perilaku dan budaya petugas (*software*). Dalam perubahan ini terbentuk regulasi perilaku dan etika di kampus serta dibutuhkan kompetensi kepemimpinan yang kuat agar proses perubahan dapat beralan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Peran kepemimpinan diperlukan bagi seorang individu yang menjabat dalam suatu organisasi dalam mengatur, mengelola, serta menentukan kebijakan-kebijakan, peran kepemimpinan tetap menjadi softskill penting yang mendukung individu dalam melaksanakan tugasnya. Peran kepemimpinan diperlukan agar individu dapat berhubungan, bekerja sama, dan berpartisipasi dengan baik (Hasanah, Utami, & Kusainun, 2020).

Subtema yang ketiga yaitu “Kesiapan Berubah Individu” disampaikan oleh Neka Erlyani, S.Psi, M.Psi, Psikolog. Pada sesi ini penyampaian materi, peserta diberikan materi tentang apa saja tuntutan perubahan yang ada, langkah-langkah bagi PTN menuju perubahan yang diinginkan, serta tata kelola PTN tentang siapa saja yang perlu berubah dan literatur model-model kesiapan berubah perguruan tinggi. Kesiapan untuk berubah

ditandai dengan sikap yang mendukung segala bentuk perubahan dimana individu percaya bahwa perubahan itu perlu. Setiap karyawan akan memiliki pandangan dan penilaian yang berbeda terhadap perubahan yang akan dilakukan. Perspektif dan pandangan itu akan memunculkan sikap terhadap perubahan yang telah terjadi, baik positif maupun negatif. Hal ini juga harus ditinjau karena akan menciptakan sikap yang nantinya sangat berpengaruh terhadap proses perubahan (Setyawan & Listiara, 2017).

Pada era *society 5.0 world class university* pasar dan persaingan pendidikan tinggi yang menjadi luas menunjukkan bahwa tuntutan lingkungan bagi perguruan tinggi di Indonesia semakin kompleks dan dinamis. Pendidikan tinggi yang berkualitas senantiasa meningkatkan produktivitas oleh perguruan tingginya, memiliki pengembangan layanan prima untuk kepuasan pelanggan, meningkatkan kemampuan manajemen internal serta memiliki daya saing yang tinggi (Purwandani & Sutarsih, 2016). Langkah-langkah yang harus diambil oleh perguruan tinggi menghadapi perubahan ialah harus memiliki keberanian dalam berinovasi, mengelola infrastruktur, dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM).

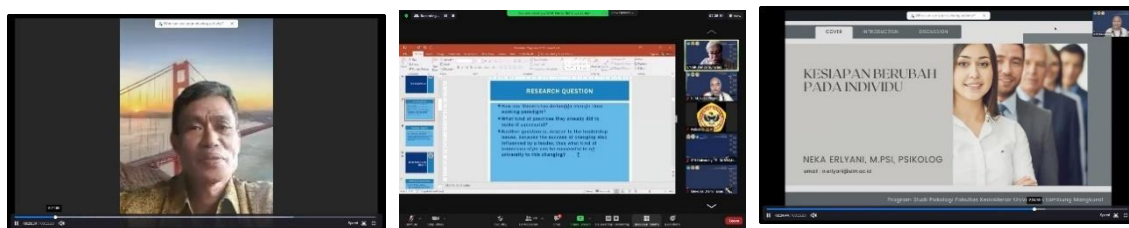
Pimpinan, Tenaga Pendidik, dan Tenaga Kependidikan merupakan orang-orang yang terlibat dalam arus perubahan yang menjadi fokus perhatian. Menurut Gelaidan, dkk (2018) meningkatkan kesiapan para pemimpin dan agen perubahan untuk rencana perubahan adalah langkah awal. Dimana pimpinan memegang pilar manajerial, komunikasi perubahan, serta pengambilan kebijakan dan keputusan yang tentunya memberikan pengaruh yang krusial bagi PTN. Kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan individu (kepemimpinan transformasional), serta komitmen afektif untuk berubah membantu memberikan praktik manajerial yang baik untuk meningkatkan komitmen afektif pegawai untuk berubah (Waisy & Wei, 2020). Tenaga pendidik memiliki tugas dalam tridarma perguruan tinggi dan merupakan agen perubahan, sama halnya dengan Tenaga Kependidikan meliputi penunjang kepentingan pelayanan kepada pelanggan internal dan eksternal, menangani tugas administratif tridarma perguruan tinggi, serta administrasi dan manajemen perguruan tinggi. Mahasiswa tentunya sebagai *stakeholder* menjadi *support system* diluar manajemen internal.

Setelah penyampaian materi, peserta diberikan kesempatan untuk bertanya kepada narasumber dan berdiskusi melalui sesi diskusi yang dipandu oleh moderator. Kegiatan webinar berjalan dengan lancar hingga selesai dan juga diiringi antusiasme para peserta ketika acara berlangsung dengan keaktifan mereka dalam memberikan pertanyaan. Berdasarkan hasil diskusi dapat tercermin bahwa banyak kegelisahan dan kendala yang dihadapi peserta dalam persiapan menghadapi perubahan di era sekarang dimana tuntutan standar pendidikan yang tinggi selain itu perguruan tinggi harus berani mengambil langkah dalam berinovasi mengelola infrastruktur dan pengelolaan SDMnya. Harapan dari kegiatan yang telah dilaksanakan tersebut adalah semua lapisan baik pimpinan, tenaga kependidikan, dosen serta mahasiswa sebagai *stakeholder* perubahan dapat saling mendukung agar perubahan yang diinginkan bisa terealisasikan.

Adapun dokumentasi dari pelaksanaan kegiatan webinar ini yang disajikan dalam gambar sebagai berikut:



(a) (b)  
Gambar 1. Peserta webinar dan (a) sambutan pembukaan webinar (b)



(a) (b) (c)  
Gambar 2. Pemberian materi Pertama (a) Kedua dan (b) Ketiga (c)

Kegiatan ini berjalan dengan lancar dan terlihat dari antusiasme peserta pada sesi tanya jawab serta diskusi. Pertanyaan diajukan peserta secara langsung maupun tertulis di kolom chatt yang semuanya dapat terjawab oleh ketiga pemateri. Evaluasi kegiatan dilihat dari angket kegiatan yang diisi secara random tentang pelaksanaan kegiatan dari tim penyelenggara. secara umum peserta merasa puas meski durasi kegiatan menjadi evaluasi untuk kegiatan berikutnya.

#### 4. KESIMPULAN

Seminar *online* (webinar) melalui aplikasi *zoom meetings* bertujuan dan bermanfaat untuk memberikan informasi kepada civitas Perguruan Tinggi Negeri di wilayah Kalimantan pada khususnya tentang kesiapan untuk berubah. Hasil kegiatan ini berjalan dengan lancar dan menjawab tujuan kegiatan. Peserta mendapatkan tambahan wawasan tentang tata kelola PTN di Indonesia terutama perubahan yang terjadi dalam proses tata kelola PTN seperti PTN Satker maupun PTN BLU yang ingin menuju PTN BH, pentingnya peran semua unsur PTN untuk siap berubah dalam menghadapi tuntutan perubahan tata kelola PTN serta tuntutan eksternal, dan menambah wawasan tentang pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah individu .

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam mensukseskan kegiatan webinar ini. Terima kasih kepada para narasumber, Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat beserta jajarannya, Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Ketua Program Studi Doktor Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kepala PSDM Program Doktor Universitas Airlangga beserta jajarannya, Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat, Kabag Kerjasama dan HUMAS Universitas Lambung Mangkurat, promotor serta co promotor dan para peserta yang telah hadir mengikuti webinar hingga akhir.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aribowo H., & Wirapraja, A. (2018). Strategi inovasi dalam rangka menjaga keberlanjutan bisnis dalam menghadapi era volatility, uncertainty, compelxity, dan ambiguity (VUCA). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 9(1), 51–58. <http://jurnal.stietotalwin.ac.id/index.php/jimat/article/view/153>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, 25, 293 – 315. 2. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness For Organizational Change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Deem, R., Mok, K. H. & Lucas, R. (2008). Transforming higher education in whose image? exploring the concept of the world class University in Europe and Asia. *Higher Education Policy*, 21, 83-97. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300179>
- Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Fajrianthi, A. B. P. (2012). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi enterprise service (des) telkom ketintang surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2). <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpio72302dba522full.pdf>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2016.1255962>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Hami, A. E. (2016). Hubungan antara Kepribadian, Kesiapan Organisasi untuk Berubah dan Kriteria Universitas Kelas Dunia. *PSYMPATHIC: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(1), 95-112. <https://doi.org/10.15575/psy.v3i1.1098>
- Hasanah, A., Utami, I. H., & Kusainun, N. (2020). Pentingnya Kompetensi Leadership Pada Guru MI. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3(1), 10-20. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IJIEEM/article/view/9147>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V. & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 107-122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kuncoro, E. A. (2011). Leadership sebagai primary forces dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. *Binus Business Review*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1108>
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). Kesiapan Karyawan untuk Berubah: Apakah Ada Perbedaan Demografis dari Prediktor Psikososial?. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1). <https://doi.org/10.7454/jps.2020.08>
- Marouf, L. N., & Agarwal, N. K. (2016). Are Faculty Members Ready? Individual Factors Affecting Knowledge Management Readiness in Universities. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(03), 1650024. <https://doi.org/10.1142/S0219649216500246>
- Mula, I., Tilbury, D., Ryan, A., Mader, M., Dlouhá, J., Mader, C., Benayas, J., Dlouhý, J., & Alba, D. (2017). Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development: A review of professional development initiatives for university educators. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18 (5), 798- 820. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043>
- Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231. <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Nulhaqim, S.A., Heryadi, D., Pancasilawan, R., & Ferdryansyah, M. (2016). Peranan Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia untuk Menghadapi ASEAN Community 2015 Studi Kasus: Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Bandung. *Social Work Jurnal*, 6(2), 154-272. <https://jurnal.unpad.ac.id/share/article/view/13209>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Pincus. K. V., Stout. D. E., Sorensen, J. E., Stocks. K. D., & Lawson. R. A. (2017). Forces for change in higher education and implications for the accounting academy. *Journal of Accounting Education*, 40, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2017.06.001>
- Purwandani, D., & Sutarsih, C. (2016). Pengaruh Mutu Layanan Sarana dan Prasarana Terhadap Kepuasan Mahasiswa di Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal ADPEND Tata Kelola Pendidikan*, 1(1), 80-90. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jtkp/article/download/3755/2674>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2020). Participation and commitment to change on middle managers in indonesia: the role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review*, Vol pp. 0972150919892371. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150919892371>
- Setyawan, F. B., & Listiara, A. (2017). Hubungan antara persepsi mengenai status perguruan tinggi negeri badan hokum dengan kesiapan untuk berubah pada tenaga

- kependidikan universitas diponegoro. *Jurnal Empati*, 6(4), 6-10. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.19979>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Waisy, O. H., & Wei, C. C. (2020). Transformational leadership and affective commitment to change: the roles of readiness for change and type of university. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 10(10). [https://www.ijcc.net/images/vol10iss10/101033\\_Waisy\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol10iss10/101033_Waisy_2020_E_R.pdf)
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.132>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Third Edition* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good* (pp. 40-56). Avon Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi. Salemba Empat
- Adit, A. (2020, 17 Januari). Baru 11 PTN Berstatus Badan Hukum, Kemendikbud Dorong PTN Lain Jadi PTN-BH. *Kompas* [online]. Diakses pada tanggal 06 Januari 2022 dari <https://edukasi.kompas.com/read/2020/01/17/13165311/baru-11-ptn-berstatus-badan-hukum-kemendikbud-dorong-ptn-lain-jadi-ptn-bh>.
- Aziz, A. M., Habibi, I., & Shidiq, N. T. (2020, 29 Januari). Nadiem Dorong PTN Agar Berstatus Badan Hukum, Syaratnya Dipermudah. *Kumparan* [online]. Diakses pada tanggal 06 Januari 2022 dari <https://kumparan.com/kumparannews/nadiem-dorong-ptn-agar-berstatus-badan-hukum-syaratnya-dipermudah-1sjdh1vrzrv>
- Bramastia, (2020, 26 Agustus). PTN BH Ala Kampus Merdeka. *Sindo News* [online]. Diakses pada tanggal 06 Januari 2022 dari <https://nasional.sindonews.com/read/143826/18/ptnbh-ala-kampus-merdeka-1598357288>
- Jayani, D. H., & Bayu, D. J. (2021, 25 Maret). Perguruan Tinggi Swasta Mendominasi di Indonesia. *Databoks* [online]. Diakses pada tanggal 06 Januari 2022 dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/03/25/ Perguruan-Tinggi-swasta-mendominasi-di-indonesia>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Menimbang Nomor 108/ Pmk.06/2017 Tentang Tata Cara Penetapan Nilai Kekayaan Awal Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (2017). Diakses pada tanggal 07 Januari 2022 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2017/108~PMK.06~2017Per.pdf>
- Slamet. (2014). Implementasi konsep badan layanan umum pada perguruan tinggi agama negeri dalam rangka mewujudkan good university governance. *Laporan hasil penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Diakses pada tanggal 07 Januari 2022 dari <http://repository.uin-malang.ac.id/264/1/Dok13-Implementasi-GUG.pdf>