

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan organisasi perguruan tinggi merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dewasa ini. Hal ini dipengaruhi terutama oleh adanya perubahan sosial (Sheehan Pundyke, 2020; Picatoste et al., 2018) yang memunculkan kebutuhan-kebutuhan baru yang menuntut mutu luaran (*product*) perguruan tinggi yang relevan dengan konteks perubahan sosial dan teknologi yang sangat cepat dewasa ini. Karena itu perguruan tinggi dituntut untuk menghasilkan profile lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, namun di sisi lain sistem lama pengelolaan organisasi perguruan tinggi tidak cukup memadai untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berubah karena adanya perubahan sosial yang terus terjadi dalam masyarakat.

Salah satu indikator yang merefleksikan perubahan sosial dalam masyarakat yang terkait dengan perguruan tinggi, tergambar dalam kajian tentang Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) dalam survey yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021. Data hasil Survei Angkatan Kerja Indonesia pada bulan Agustus tahun 2021 menunjukkan bahwa angka Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 19,55% berasal dari kelompok usia muda. Artinya dari 100 orang penduduk berusia 15-25 tahun yang termasuk angkatan kerja, terdapat sekitar 20 orang yang menganggur. Jika dibandingkan dengan total jumlah penganggur, maka terdapat 44,68% penganggur berasal dari kelompok usia muda. Data ini menunjukkan bahwa kelompok usia muda menyumbangkan jumlah penganggur yang tinggi di Indonesia dan berdasarkan rentang usianya, mencakup juga lulusan perguruan tinggi dalam 5 tahun terakhir. Data dalam survei tersebut juga menunjukkan angka TPT menurut tingkat pendidikan sebesar 5,96% berasal dari kelompok dengan tingkat pendidikan jenjang pendidikan tinggi (diploma dan sarjana) yaitu penduduk yang dididik di perguruan tinggi. Sedangkan dari kelompok dengan tingkat pendidikan pada jenjang menengah sebesar 9,93%, kelompok dengan tingkat pendidikan pada jenjang dasar sebesar 4,59%, dan kelompok yang tidak pernah sekolah sebesar 1,69 % (Direktorat Statistik

Kependudukan dan Ketenagakerjaan, 2021. p.14-15). Data survei angkatan kerja untuk provinsi NTT pada bulan Oktober tahun 2021 menunjukkan bahwa angka TPT yang berasal dari kelompok masyarakat dengan tingkat pendidikan Diploma sebesar 7,47% dan tingkat pendidikan Sarjana sebesar 5,54% (Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Timur, 2021). Data ini menunjukkan bahwa lulusan perguruan tinggi menyumbang angka pengangguran terbuka yang tinggi baik di tingkat nasional maupun secara khusus di provinsi NTT. Artinya terdapat banyak lulusan perguruan tinggi yang tidak terserap di dunia kerja. Hal ini tentu merefleksikan rendahnya mutu daya saing lulusan dalam meraih pekerjaan yang semakin kompetitif dan lemahnya relevansi kompetensi lulusan perguruan tinggi terhadap kebutuhan-kebutuhan baru masyarakat yang dinamis dan terus berubah.

Kondisi ini merupakan indikasi bahwa perguruan tinggi belum optimal dalam membentuk lulusan dengan profile SDM bermutu, berdaya saing, dan memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sebab kondisi dan sistem dalam organisasi perguruan tinggi yang ada saat ini belum cukup memadai untuk menjawab kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Karena itu perlu dilakukan perubahan-perubahan, terutama perubahan secara organisasional untuk memperbaiki dan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang bermutu, berdaya saing, relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan terserap dalam dunia kerja, termasuk perguruan tinggi keagamaan katolik yang dikoordinasi oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat (Dirjen Bimas) Katolik yang ada di wilayah provinsi NTT.

Perubahan pada organisasi lembaga perguruan tinggi dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal yang memicu perubahan organisasi secara internal. Robbins & Coulter (2012) menjelaskan bahwa terdapat 4 faktor utama kekuatan lingkungan eksternal dalam masyarakat yang mempengaruhi suatu organisasi, termasuk organisasi perguruan tinggi untuk berubah, yaitu kebutuhan dan keinginan konsumen yang baru, kebijakan dan peraturan pemerintah yang baru, penggunaan teknologi baru, dan perubahan sosial ekonomi (Robbins & Coulter, 2012, p.153). Gagasan ini didukung oleh temuan dalam beberapa artikel penelitian, antara lain oleh McRoy & Gibbs, (2009), Sheehan Pundyke (2020),

Picatoste et al., (2018) yang menegaskan adanya tekanan perubahan sosial telah mendorong terjadinya perubahan organisasi perguruan tinggi. Selain itu Rodríguez-Abitia et al., (2020), Ten Berge et al., (2020) menegaskan adanya tuntutan kemajuan teknologi mendorong perubahan organisasi perguruan tinggi. Picatoste et al., (2018) menegaskan perubahan itu terjadi karena berkembangnya revolusi teknologi keempat (*4.0 technology revolution*) yang mendorong perubahan organisasi dan munculnya generasi milenial yang akrab dengan teknologi digital (*digital natives*). Selain itu Gornitzka, (1999), Dandridge, (2019); Sheehan Pundyke, (2020) menegaskan adanya berbagai peraturan dan regulasi pemerintah yang mendorong perubahan organisasi perguruan tinggi. Sedangkan N. Azman & Abdullah, (2021), A. Azman et al., (2020), Christian et al., (2020), García-Morales et al., (2021) menegaskan bahwa merebaknya wabah pandemi COVID 19 berdampak sangat masif dalam kehidupan manusia, termasuk dalam dunia perguruan tinggi. Kondisi ini memunculkan kebutuhan-kebutuhan baru yang perlu direspon dengan tepat oleh semua pemangku kepentingan terutama pihak internal perguruan tinggi dengan mengacu pada arah dasar atau visi pendidikan nasional demi meningkatkan kualitas dan daya saing lulusan perguruan tinggi. Menurut Earl et al., (2018) dunia perguruan tinggi dituntut untuk meresponnya dengan perubahan organisasi sehingga menjadi lebih adaptif, inovatif, spesifik (Gautam et al., 2020). Karena itu organisasi perguruan tinggi mesti merespon dengan melakukan perubahan organisasi secara adaptif dan berkelanjutan berbasis teknologi digital yang dikembangkan di lingkungan perguruan tinggi.

Upaya perbaikan dan peningkatan kualitas dan daya saing lulusan perguruan tinggi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perubahan organisasi lembaga perguruan tinggi secara menyeluruh (*large scale change*). Visi, misi, tujuan dan profil lulusan yang menjadi landasan dasar keberadaan perguruan tinggi mengalami perubahan karena harus disesuaikan dengan nilai-nilai baru dan kebutuhan-kebutuhan baru, yang membentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja abad 21 yang ditandai oleh era revolusi 4.0, *society 5.0*, dan era *new normal* pasca pandemic COVID 19. Demikian juga perubahan pada perangkat dasar lainnya yaitu kurikulum

pendidikannya, strategi pencapaian, struktur organisasi, mekanisme kerja, dan penggunaan teknologi dalam sistem informasi. Karena itu dibutuhkan berbagai pendekatan yang kreatif dan inovatif untuk menemukan berbagai persoalan (*gap*) ketimpangan (Cox, 2018) dan berbagai solusi untuk menghadapinya (Lin et al., 2020).

Faktor utama dalam mewujudkan perubahan organisasi perguruan tinggi adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) seluruh civitas akademika perguruan tinggi, yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Sebab perubahan elemen-elemen organisasi perguruan tinggi lainnya hanya dapat digerakkan secara berkesinambungan oleh SDM yang bermutu. Dengan kata lain organisasi perguruan tinggi membutuhkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi, kreatif dan inovatif dari semua civitas akademika, terutama para pengelola perguruan tinggi. Sebab perubahan yang sangat cepat pada lingkungan eksternal perguruan tinggi berdampak pada timbulnya tuntutan akan berbagai peran baru di lingkungan internalnya (Molek-Kozakowska & Geisler, 2020), yang pada gilirannya mendorong terjadinya perubahan secara internal. Dengan itu perguruan tinggi dapat menjalankan fungsi dan perannya secara efektif dalam membangun masyarakat yang terus berubah. Maka isu perubahan organisasi perguruan tinggi dalam konteks sosial masyarakat yang terus berubah menjadi topic yang sangat penting dewasa ini. Perubahan organisasi perguruan tinggi merupakan suatu *conditio sine qua non* agar tetap hidup dan relevan dengan lingkungannya yang selalu berubah dalam konteks lingkungan dengan perubahan global dewasa ini.

Pemerintah sebagai penanggung jawab arah pendidikan nasional merespon tuntutan perubahan itu melalui Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU PT) dan penjabarannya melalui peraturan pemerintah dan berbagai peraturan menteri pendidikan yang terus disempurnakan. Pada pasal 51 ayat 1 UU PT memberikan penekanan makna pendidikan tinggi yang bermutu sebagai kemampuan perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang mampu mengembangkan potensi diri, ilmu pengetahuan dan teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan Negara. Mutu dalam konsep tersebut berkaitan dengan kebermanfaatan kompetensi lulusan dalam ilmu dan teknologi bagi masyarakat,

bangsa, dan Negara (Undang Undang RI, 2012). Dengan ini pemerintah mengidealkan suatu standar mutu lulusan perguruan tinggi yang harus mampu menjawab tuntutan perubahan kebutuhan yang terus berkembang dalam kehidupan sosial masyarakat baik lokal, regional, nasional, dan internasional dalam semua dimensinya. Amanat Undang-Undang ini menjadi dasar hukum (*imperative formal yuridis*) bagi setiap perguruan tinggi untuk mendesain perubahan organisasi secara adaptif, aktif, kreatif, inovatif, dan berkesinambungan sebagai respon terhadap perubahan sosial dan teknologi agar profil lulusan yang dihasilkannya tetap bermutu dalam arti relevan dengan kebutuhan masyarakat abad 21.

Kehadiran Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, secara substansial menjawab tuntutan perubahan terhadap perguruan tinggi dengan menegaskan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah melahirkan perubahan yaitu aktualisasi potensi para mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman, cerdas dan berkarakter serta setelah lulus menguasai cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing (Undang Undang RI, 2012). Rumusan tujuan ini pada hakikatnya adalah gambaran ideal tentang profil kualitas SDM Indonesia yang hendak diwujudkan dalam diri para mahasiswa yang diharapkan oleh negara. Profil kualitas SDM tersebut merupakan rujukan standar kualitas lulusan yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi di Indonesia. Karena itu pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama Republik Indonesia membantu lembaga-lembaga perguruan tinggi umum dan keagamaan untuk terus mendorong terjadinya perubahan organisasi secara menyeluruh agar mampu mengembangkan ilmu dan teknologi yang humanis demi kepentingan bangsa, dan terlibat aktif dalam pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perwujudan harapan ini merupakan tanggung jawab lembaga perguruan tinggi selama proses pendidikan untuk menghasilkan SDM lulusan perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing.

Amanat undang-undang ini tentu menuntut suatu sistem tata kelola penjaminan mutu pendidikan tinggi yang mesti selalu relevan dengan perubahan

pada lingkungan eksternalnya, baik pada tingkat lokal, regional, nasional, dan internasional, termasuk lembaga-lembaga perguruan tinggi keagamaan katolik di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik Kementerian Agama Republik Indonesia. Namun respon setiap lembaga perguruan tinggi terhadap stimulasi perubahan lingkungannya sangat beragam, baik dari segi jenis maupun kecepatan perubahan, sesuai dengan kondisi kesiapan SDM dan organisasi secara menyeluruh. Keberagaman (*diversity*) respon setiap perguruan tinggi dapat mengaburkan fokus dan arah lembaga perguruan tinggi dalam meraih tujuan pendidikan nasional. Karena itu pemerintah menetapkan suatu sistem pengendalian mutu yang diatur dalam Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dalam pasal 52 ayat 1 yang menegaskan bahwa mutu pendidikan tinggi diwujudkan melalui suatu sistem penjaminan mutu yang berencana dan berkelanjutan dalam suatu siklus yang terdiri dari penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar mutu perguruan tinggi (PPEPP) (Undang Undang RI, 2012). Siklus tersebut merupakan tahapan standar dalam proses pengelolaan penjaminan mutu perguruan tinggi. Selanjutnya pada ayat 2 ditegaskan bahwa sistem penjaminan mutu tersebut didukung oleh sistem informasi berbasis teknologi jaringan (*website*) yang terhubung dengan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti). Pada pasal 53 ditegaskan bahwa sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi terdiri dari sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Secara lebih jauh dalam mendukung sistem penjaminan mutu tersebut, pada pasal 54 ditegaskan tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang menjadi acuan minimal dalam sistem penjaminan mutu (Undang Undang RI, 2012).

Selanjutnya kebijakan tersebut diturunkan atau dijabarkan secara lebih detail dalam Permenristekdikti nomor 62 tahun 2016 tentang Standar Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) yang mengatur penjaminan mutu pada jenjang pendidikan tinggi meliputi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) dan mengatur tentang mekanisme SPM Dikti dan pembagian tugas dan wewenang pengelolaan penjaminan mutu antara pihak Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi dengan pihak Badan Standar Nasional Pendidikan Tinggi, perguruan tinggi, dan Badan

Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) (Kemristekdikti RI, 2016). Selanjutnya peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi pada pasal 41, 52, dan 63 menegaskan bahwa SPMI perguruan tinggi terkait bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan oleh unit pengelola program studi, lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bersama pengelola perguruan tinggi (Permendikbud RI, 2020a). Sedangkan Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor 5 tahun 2020 tentang akreditasi perguruan tinggi mengatur tentang SPME perguruan tinggi yang secara teknis dilaksanakan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk akreditasi program studi dan BAN-PT untuk akreditasi institusi perguruan tinggi (Permendikbud RI, 2020b). Secara teknis kebijakan penjaminan mutu internal Pendidikan tinggi tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada dokumen Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Akademik, Pendidikan Vokasi, Pendidikan Profesi, dan Pendidikan Jarak Jauh yang dikeluarkan oleh Direktorat Penjaminan Mutu Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2018. Panduan tersebut lebih sebagai suatu tuntunan yang menginspirasi perguruan tinggi dalam mengimplementasikan SPMI (Kemristekdikti, 2018). Seiring dengan perkembangan tuntutan peningkatan mutu pendidikan tinggi, berbagai kebijakan dan peraturan penjaminan mutu perlu disinkronkan dan diharmonisasi. Karena itu pengaturan sistem penjaminan mutu, standar nasional, dan akreditasi diintegrasikan dalam satu Permendikbudristek nomor 53 tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Kemendikbudristek RI, 2023).

Tampak jelas bahwa amanat UU PT dan berbagai peraturan turunannya terus diperbaiki dan disempurnakan untuk mendorong setiap perguruan tinggi merespon perubahan dan mengendalikannya menurut standar yang ditetapkan secara nasional melalui berbagai peraturan agar membawa manfaat yang lebih besar bagi perwujudan tujuan perguruan tinggi. Karena itu perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan suatu sistem penjaminan mutu internal yang terus disempurnakan dan berbasis teknologi informasi jaringan yang terhubung dengan pusat data pendidikan tinggi pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Koneksitas penjaminan mutu tersebut membantu perguruan

tinggi mengarahkan perubahannya agar memenuhi tuntutan Standar Nasional Pendidikan dan bahkan melampauinya. Pengembangan sistem penjaminan mutu, yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi tersebut, memberikan arah perubahan yang terstandar dan bermutu bagi upaya perubahan yang menyeluruh dan berskala besar pada organisasi perguruan tinggi secara internal. Pengaruh tersebut mendorong terjadinya proses adaptasi yang dinamis dan menciptakan perubahan di dalamnya agar tetap relevan dengan lingkungannya.

Selain kebijakan umum pendidikan tinggi, khusus bagi perguruan tinggi keagamaan, terdapat perubahan kebijakan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan sebagai lembaga perguruan tinggi yang secara khusus bertujuan untuk mengkaji dan mengembangkan rumpun ilmu agama serta berbagai rumpun ilmu pengetahuan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2019) di tengah konteks sosial masyarakat yang terus berubah. Implementasi Peraturan Pemerintah tersebut dijabarkan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 15 tahun 2014 tentang perubahan bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan untuk meningkatkan akses dan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi keagamaan, PMA nomor 55 tahun 2014 tentang penelitian dan pengabdian masyarakat dalam lingkup Pendidikan Tinggi Keagamaan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi. PMA nomor 5 tahun 2017 tentang jam kerja dosen pada Perguruan Tinggi Keagamaan. Perubahan kebijakan ini memberikan landasan dan arah dasar bagi setiap perguruan tinggi dalam lingkup Kementerian Agama Republik Indonesia untuk terus mengembangkan kurikulum pendidikan tinggi keagamaan dan proses implementasinya yang didukung oleh perubahan organisasi dalam bentuk tata kelola strategi organisasi, struktur organisasi, penerapan teknologi, dan mutu SDM menurut suatu sistem yang terstandar demi mewujudkan efektivitas dan efisiensi tata kelola serta mutu lulusan yang diakui secara nasional dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Sampai dengan tahun 2024 terdapat 22 Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik di Indonesia yang dikoordinasi oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik Kementerian Agama Republik Indonesia dan 6 diantaranya

terdapat di Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) yang secara administratif pemerintahan terdiri dari 22 kabupaten kota, dengan 309 kecamatan dan 3.353 desa dan kelurahan dengan total jumlah penduduknya 5.325.600 jiwa atau 1,97% dari total penduduk di Indonesia. Jumlah Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik ini merupakan yang terbanyak jika dibandingkan dengan jumlah Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik di provinsi lain di Indonesia. Hal ini sejalan dengan konteks masyarakat NTT yang mayoritas beragama katolik yaitu sebanyak 53,61%, beragama Kristen 36,8%, beragama Islam 9,44%, beragama Hindu 0,11%, dan beragama Budha 0,01% (Badan Pusat Statistik, 2021). Kondisi ini menuntut peran yang lebih besar perguruan tinggi keagamaan katolik dalam pembangunan masyarakat. Namun sejak didirikan keenam perguruan tinggi tersebut masing-masing hanya memiliki satu program studi yang sama yaitu Pendidikan dan Pengajaran Agama Katolik, yang tersebar di wilayah Kabupaten Manggarai, Ende, Maumere, Larantuka, Kupang, dan Atambua. Profil lulusannya adalah menjadi tenaga pendidik di bidang keagamaan katolik.

Kondisi ini tentu belum mampu memenuhi amanat PP nomor 46 tahun 2019 dan kebutuhan baru dalam konteks sosial masyarakat NTT yang terus berubah seperti kebutuhan tenaga penyuluh agama katolik (*katekis*), tenaga administrasi kantor di paroki-paroki, tenaga pastoral pendamping konseling keluarga katolik, tenaga pastoral pengembangan sosial ekonomi, dll. Kondisi ini serentak menjadi indikator lemahnya kemampuan institusi Pendidikan Tinggi Keagamaan Katolik merespon perubahan sosial masyarakat di NTT. Karena itu lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Katolik perlu berbenah diri secara organisasi agar mampu bergerak lebih cepat, efektif dan efisien menjawab kebutuhan-kebutuhan baru dan mencapai tujuannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tetap relevan dengan perubahan sosial dalam masyarakat. Dengan demikian Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik tidak tertinggal oleh adanya kemajuan akibat perubahan sosial, tetapi mampu merespon tuntutan perubahan sosial tersebut dengan perubahan dalam organisasi institusi kelembagaannya, sehingga dapat beradaptasi untuk menghasilkan SDM lulusan yang tetap relevan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya di bidang keagamaan saat ini dan di masa depan.

Meskipun telah didesain secara rasional dan sistematis melalui berbagai peraturan, namun perubahan organisasi pada perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT tidak selalu berjalan efektif sesuai rencana, bahkan terkesan lambat dan nyaman dengan kondisi yang ada. Kajian data kondisi setiap perguruan tinggi keagamaan katolik di provinsi NTT menunjukkan bahwa Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral telah cukup lama beroperasi dan mendapat Surat Keputusan Ijin Operasional. Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Keuskupan Agung Ende telah berdiri sejak tahun 1994 dan memperoleh SK Perguruan Tinggi tahun 2012, Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Keuskupan Agung Kupang telah berdiri tahun 2002 dan mendapat SK Perguruan Tinggi tahun 2012, Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral St. Sirilus Keuskupan Ruteng telah berdiri tahun 2003 dan memperoleh SK Perguruan Tinggi tahun 2012, Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral St. Petrus Keuskupan Atambua telah berdiri tahun 2009 dan memperoleh SK Perguruan Tinggi tahun 2009, Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Keuskupan Larantuka, dan Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Ledalero. Tampak jelas bahwa masing-masing institusi tersebut telah cukup lama didirikan, namun sejak didirikan masing-masing hanya memiliki 1 program studi yang sama yaitu Pendidikan dan Pengajaran Agama Katolik. Artinya institusi-institusi tersebut belum mampu mengembangkan jumlah program studinya sesuai perkembangan kebutuhan-kebutuhan baru yang sangat mendesak dalam masyarakat. Di sisi lain belum tampak adanya upaya serius untuk meningkatkan peran dan fungsi pelayanannya melalui pengembangan program studi yang sesuai dengan kebutuhan baru dalam masyarakat. Terdapat berbagai hambatan yang menimbulkan kesenjangan dalam mengupayakan peningkatan peran dan fungsi tersebut terutama lemahnya kemampuan melakukan perubahan organisasi secara internal yang memungkinkan peningkatan peran dan fungsi pelayanannya melalui pengembangan program studi yang sesuai dengan kebutuhan baru dalam masyarakat. Hal ini terutama berkaitan erat dengan kesiapan SDM organisasi secara menyeluruh.

Berikut adalah beberapa data kondisi perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT yang peneliti himpun dari website Pangkalan Data Perguruan Tinggi Kementerian Pendidikan, yang menunjukkan keadaan jumlah dosen, mahasiswa,

ratio dosen-mahasiswa, kualifikasi keilmuan para dosen, pangkat para dosen, dan status akreditasi prodi dan institusinya.

Tabel 1.1 Data Jumlah Dosen, Mahasiswa, Ijasah Dosen, Pangkat Dosen, Status Akreditasi Prodi, dan Institusi Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral di Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2021

No	Nama PTAK	Jumlah		Ratio Ds-Mhs	Ijasah Dosen			Pangkat Dosen			Status Akreditasi	
		Dsn	Mhs		S1	S2	S3	AA	L	LK	Prodi	Institusi
1	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral St. Petrus Atambua	11	349	31,7	0	10	1	4	7	0	B	Baik
2	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Atma Rekxa Ende	20	864	43,2	0	20	0	5	12	0	C	-
3	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Kupang	13	485	37,3	0	13	0	6	7	0	B	Baik
4	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral St. Sirilus Ruteng	13	193	14,8	0	10	3	1	11	0	B	Baik
5	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Larantuka	9	141	15,7	0	8	1	0	8	0	Baik	-
6	Sekolah Tinggi Ilmu Pastoral Ledalero	8	71	11,2	0	5	3	3	2	0	-	-
		74	2.103	30,78	0	66	8	19	47	0		

https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/Qzk4RTNFREMtN0YwNy00N0UyLTg5QTItNEY4MTU4M0ZBNUU2 (diunduh tgl 15 Januari 2022) Diolah oleh penulis.

Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa sampai dengan tahun 2021, terdapat 3 perguruan tinggi yang institusinya sudah terakreditasi oleh BAN-PT dengan hasil atau status akreditasi baik (level C) dan 3 perguruan tinggi yang belum terakreditasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semua institusi perguruan tinggi keagamaan katolik di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik belum memenuhi standar mutu pendidikan tinggi secara nasional. Sedangkan untuk status akreditasi program studi, peringkat tertinggi berada pada level B untuk 3 program studi dan level C atau baik untuk 2 sekolah tinggi dan 1 sekolah tinggi yang belum terakreditasi. Meskipun sejak berdiri dan memperoleh SK Perguruan Tinggi terdapat rata-rata rentang waktu yang cukup lama untuk setiap perguruan tinggi untuk merespon berbagai perubahan terutama berkaitan dengan *quality assurance* yang dilakukan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dalam

bentuk Akreditasi oleh BAN-PT, belum ada yang berhasil memperoleh peringkat akreditasi dengan level A.

Selain itu kualifikasi para dosen sebagian besar berijazah Strata 2, yaitu 92,4% dan yang berijazah S3 berjumlah 7,6% dari total dosen. Terdapat 2 perguruan tinggi yang belum memiliki dosen dengan ijazah Strata 3, 2 perguruan tinggi lainnya hanya memiliki masing-masing 1 dosen berijazah strata 3, dan hanya 1 perguruan tinggi yang memiliki 3 dosen berijazah strata 3. Dosen dengan pangkat Lektor sebesar 68,2%, Asisten Ahli sebesar 24,2% dan sebesar 7,6% yang belum memiliki kepangkatan. Hal menarik lainnya adalah rasio jumlah dosen dan mahasiswa terdapat 2 perguruan tinggi yang memiliki rasio perbandingan yang sangat besar yaitu 1 dosen berbanding 43 dan 37 mahasiswa. Data pada tabel 1, menunjukkan bahwa dengan kondisi yang ada, perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT belum cukup mampu meningkatkan peran dan fungsinya dalam masyarakat. Karena itu sudah saatnya untuk melakukan perubahan organisasinya secara adaptif agar mampu meningkatkan pelayanannya melalui pengembangan program studi yang sesuai dengan perubahan lingkungannya dan kebutuhan baru dalam masyarakat.

Dalam wawancara dengan para Ketua Sekolah Tinggi Keagamaan Katolik, terungkap bahwa mereka menyadari adanya perubahan kebutuhan para pengguna lulusan dan tuntutan peningkatan peran dan fungsi Sekolah Tinggi Keagamaan Katolik untuk menjawab adanya kebutuhan-kebutuhan baru pengguna lulusan di lembaga pendidikan maupun lembaga pastoral paroki atau lembaga keuskupan. Karena itu perguruan tinggi memberikan kursus kewirausahaan dalam kurikulum pendidikan tinggi untuk membantu mahasiswa menjawab kebutuhan-kebutuhan baru dan peluang mendapatkan pekerjaan (STIPAS Kupang, STIPAS Atambua, STIPAS Ruteng). Mereka juga menyadari adanya perubahan regulasi standar mutu perguruan tinggi melalui akreditasi dan kualifikasi dosen melalui sertifikasi dosen. Karena itu perguruan tinggi melakukan perbaikan sistem penjaminan mutu dan sistem rekrutmen dosen dengan keahlian di bidang ilmu pendidikan dan studi lanjut ke jenjang S3 bagi para dosen (STIPAS Ruteng, STIPAR Ende, STIPAS Kupang). Mereka juga menyadari pentingnya dukungan teknologi komunikasi dan informasi dalam memberikan layanan pendidikan tinggi. Namun umumnya belum

melakukan tindak lanjut yang serius terkait penjaminan mutu, kualifikasi SDM, dan penggunaan teknologi digital dalam sistem informasi akademik perguruan tinggi. Berbagai respon tersebut belum efektif meningkatkan peran dan fungsi Sekolah Tinggi Keagamaan Katolik dalam masyarakat sebab kebijakan perbaikan yang dilakukan itu belum menyentuh elemen-elemen utama dalam proses perubahan organisasi secara internal dan karena itu tidak optimal dalam mendorong perubahan organisasi yang signifikan.

Keadaan ini diperberat oleh lemahnya kemampuan perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu melalui *Tracer Study* yang konsisten dan berkesinambungan terkait perubahan kebutuhan pengguna lulusan. Lemahnya peran kepemimpinan yang tampak dalam lemahnya komitmen implementasi kebijakan sistem informasi berbasis teknologi informasi yang dapat menjangkau para pengguna lulusan dan alumni (STIPAS Ruteng, STIPAS Ende, STIPAS Larantuka, STP Ledalero) dan kurangnya transparansi dalam proses rekrutmen dosen dan keuangan (STIPAR Ende). Lemahnya peran kepemimpinan juga tampak dalam perumusan kebijakan dalam rencana strategis (renstra) dan berbagai program yang belum optimal digunakan sebagai panduan dalam pengembangan lembaga. Adanya intervensi Yayasan yang tumpang tindih dengan kewenangan pimpinan lembaga perguruan tinggi (STIPAS Larantuka). Selain itu tampak juga pengaruh suasana iklim organisasi yang kurang kondusif mendukung perubahan, yaitu masih kuatnya kebiasaan lama yang tidak responsif dan kurang adaptif dalam perilaku kerja organisasi yang tidak relevan lagi dengan perubahan dalam tuntutan standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT dan rendahnya kompetensi SDM pada unit kerja penjaminan mutu internal perguruan tinggi yang menyebabkan peran dan fungsinya tidak optimal dalam mendorong peningkatan mutu perguruan tinggi (STIPAS Ruteng, STIPAS Kupang, dan STIPAS Atambua, STIPAS Larantuka, STIPAR Ende).

Hasil wawancara dengan para Ketua Sekolah Tinggi tersebut juga mengungkapkan bahwa pola komunikasi yang telah diupayakan juga belum optimal (STIPAR Ende, STIPAS Larantuka) dan respon pimpinan sangat lambat (STIPAS Atambua, STIPAR Ende, STIPAS Larantuka) karena adanya dualisme kepemimpinan dan saling lempar tanggung jawab antara pihak Yayasan dan Ketua

Sekolah (STIPAS Larantuka). Secara keseluruhan suasana kerja terbelenggu dalam usaha menghindari konflik karena perubahan dan justru merasa nyaman oleh kebiasaan lama dan karena itu lambat dalam merespon berbagai perubahan bahkan cenderung bersikap resisten terhadap upaya-upaya perubahan organisasi sebagai respon terhadap adanya kebutuhan-kebutuhan baru dalam masyarakat dan adanya perubahan regulasi. Peran kepemimpinan Ketua Sekolah cenderung mengikuti suasana kerja yang terbangun dan kurang mampu mengelola tegangan antara upaya pembaruan dan sikap resistensi terutama yang muncul dari dosen atau tenaga kependidikan yang senior (STIPAS Kupang, STIPAR Ende, STIPAS Ruteng, dan STIPAS Larantuka). Situasi ini menjebak lembaga dalam situasi *stagnan* dan sikap minimalis dalam kinerja dan rutinitas yang nyaman. Data ini menunjukkan bahwa respon perguruan tinggi keagamaan katolik terhadap tuntutan perubahan kebutuhan belum optimal, sebab hanya sampai pada menyiapkan kondisi untuk berubah, namun belum tampak upaya konkrit unsur pimpinan untuk mendorong terjadinya perubahan organisasi yang memungkinkan perguruan tinggi menjawab kebutuhan-kebutuhan baru dalam masyarakat. Jika dibiarkan akan berdampak pada meningkatnya jumlah lulusan yang tidak terserap dalam dunia kerja yang semakin kompetitif dan justru menjadi penyumbang meningkatnya angka pengangguran terbuka dan menurunnya angka indeks IPM masyarakat NTT. Kondisi ini membutuhkan solusi yang tepat sebagai jalan keluar yang dapat diusahakan oleh perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT. Hal ini membutuhkan kajian ilmiah yang dilakukan melalui penelitian. Namun dalam praksis masih sangat kurang penelitian yang mengkaji hubungan integratif antar faktor-faktor strategis organisasi yang dapat mendorong terjadinya perubahan organisasi dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik di NTT.

Berbagai data terkait kondisi perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT mengungkapkan indikasi adanya berbagai persoalan yang menghambat perubahan organisasi. Secara manajerial persoalan tersebut dapat dikategorikan ke dalam masalah manusia (*people problem*) dalam organisasi dan masalah teknis (*technical problem*) dalam organisasi. Masalah manusia terutama berkaitan dengan rendahnya kemampuan dan komitmen SDM pada tataran teknik maupun etos kerja dan disisi lain kualifikasi SDM yang berkualitas belum memadai. Sedangkan

masalah teknis terutama berkaitan dengan kurangnya ketersediaan sarana prasarana pendidikan terutama yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi dan disisi lain terdapat sarana dan prasarana yang tidak terpakai secara efektif karena kurangnya kemampuan teknis operasional. Namun jika ditelisik lebih jauh, maka masalah teknis dalam organisasi juga adalah bagian dari masalah manusia, sebab manusialah yang harus menyelesaikan masalah teknis tersebut (Gibbons, 2015, p.26). Rangkaian persoalan tersebut menunjukkan bahwa perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT terjebak dalam kondisi stagnan dan kesulitan untuk berubah secara organisatoris sehingga kurang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sosial dan tuntutan masyarakat di NTT yang semakin cepat dan kompleks.

Selain itu secara manajerial perlu pula diperhatikan distingsi yang ditawarkan Kotter & Cohen (2022) untuk mencermati persoalan dalam perubahan organisasi yang berjalan kurang efektif atau orang cenderung enggan mengubah sesuatu yang mereka lakukan dalam organisasi karena mereka lebih banyak diberi analisis teknis yang lebih fokus pada upaya mengubah pemikiran mereka daripada menunjukkan kebenaran yang lebih mampu menyentuh dan mempengaruhi perasaan manusiawi mereka. Distingsi ini menunjukkan bahwa pendekatan perubahan yang sporadic pada aspek tertentu, misalnya pada tataran kognitif atau teknis saja, tidak cukup efektif untuk mendorong perubahan yang menyeluruh pada organisasi. Karena itu perhatian utama mesti diarahkan pada SDM organisasi secara seimbang baik pada tataran manusiawi maupun teknis, pada tataran pemikiran (*thinking*) maupun perasaan (*feeling*).

Robbins dan Coulter (2010; p. 206) menjelaskan bahwa untuk mewujudkan perubahan organisasi secara efektif dan efisien diperlukan sistem komunikasi organisasi yang efektif dalam menyampaikan secara meyakinkan visi organisasi atau kebijakan yang jelas dan tindakan implementatif atau perubahan-perubahan yang diperlukan. Sistem tersebut merupakan serangkaian pola komunikasi dalam organisasi yang digunakan pimpinan maupun para anggota organisasi untuk mengoordinasikan tindakan secara terorganisasi, menciptakan hubungan, dan memelihara hubungan kerjasama baik antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Dengan demikian pola komunikasi dalam organisasi merupakan sarana

yang menghubungkan dan menjadi mediator peran faktor-faktor strategis organisasi seperti pengaruh kepemimpinan, penjaminan mutu, dan iklim organisasi agar dapat berfungsi secara sinergis mendorong perubahan organisasi. Gagasan ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh komunikasi dalam organisasi terhadap perubahan organisasi yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi (Betsch et al., 2021; Lewis, 2011), pola komunikasi dalam organisasi (Endrejat et al., 2021), ragam bahasa (Cooren, Francois. Vaara, Eero. Langley, Ann. Tsoukas, 2014), dan komunikasi efektif (Haumer et al., 2021) mampu mendorong perubahan organisasi.

Selain komunikasi, Robbins & Coulter juga mengungkapkan bahwa proses transformasi organisasi atau perubahan organisasi membutuhkan seseorang atau sekelompok orang yang mampu memimpin sebagai *change agent* yang melalui kepemimpinannya berperan sebagai katalisator yang mendorong terjadinya perubahan organisasi dan bertanggung jawab mengelola proses perubahan organisasi (Coulter, 2010; p. 208) termasuk organisasi perguruan tinggi. Model kepemimpinan yang berfokus pada usaha mendorong perubahan dalam organisasi adalah model kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Bass & Riggio (2005) yaitu kepemimpinan yang memberikan rangsangan dan menginspirasi para pengikutnya untuk selalu berusaha berbenah diri untuk mencapai hasil kerja yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan dalam diri para pengikutnya. Karakteristik kepemimpinan transformasional untuk mendorong perubahan dalam organisasi dilakukan melalui memberikan keteladanan sebagai panutan (*Idealized Influence*), membangkitkan motivasi yang menginspirasi (*inspirational motivation*), menumbuhkan tekad yang kuat dan memberi kesempatan bagi kreativitas dan inovasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan para anggotanya (*individual consideration*). Gagasan ini didukung oleh kajian penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi pada perguruan tinggi dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi (Abu-rumman, 2021; Al-Mamary, 2020; Antonopoulou et al., 2021; Asiedu & Anyigba, 2019; Bien & Sassen, 2020; Fauzi et al., 2021; Jabeen et al., 2020; Levand & Dyson, 2021; Minh et al., 2021;

Mohammed et al., 2020; Sims et al., 2020; Supardi et al., 2020; Teneng, 2020; Yagci. Emete, 2018).

Fadeeva, et al., menjelaskan bahwa untuk mengontrol dan menjamin perubahan organisasi yang berkelanjutan maka diperlukan suatu sistem penjaminan mutu dalam organisasi. Penjaminan mutu tersebut tidak cukup dipahami sebagai *fitness for purposes* tetapi mesti lebih terbuka ke masa depan yang ditandai oleh kejutan (*disruptions*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) yaitu sebagai *fitness for transformation* (Fadeeva, Zinaida; Galkute, Laima; Mader, Clemens; Scott, 2014). Penjaminan mutu yang berorientasi pada transformasi organisasi digagas dalam model sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang diatur dalam Permendikbudristek nomor 53 tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Karakteristik SPMI tersebut meliputi lima tahapan yang membentuk satu siklus penjaminan mutu yaitu tahap penetapan standar mutu, tahap pelaksanaan, tahap evaluasi, tahap pengendalian standar mutu, dan tahap peningkatan standar mutu (siklus PPEPP). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh penjaminan mutu terhadap perubahan organisasi yaitu bahwa perubahan organisasi perguruan tinggi membutuhkan sistem penjaminan mutu (*quality assurance*) (Leiber, 2019; Brown, 2004; Nasim et al., 2020) untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai sesuai harapan (Atibuni & Olema, 2021; Freed & Klugman, 1996) dan berorientasi pada upaya memenuhi standar mutu yang terbuka terhadap kebutuhan dan keinginan para pengguna jasa layanan pendidikan tinggi secara terus menerus (Khurniawan et al., 2021; Nedelko, 2021). Kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penjaminan mutu membantu kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

Hoy dan Miskel, (2001) mengungkapkan bahwa upaya mendorong perubahan organisasi membutuhkan kesiapan organisasi untuk berubah, terutama melalui iklim organisasi yaitu serangkaian karakteristik suasana psikologis dan sosial internal organisasi yang dialami oleh para warga lembaga pendidikan. Suasana tersebut relatif bertahan dan mempengaruhi sikap dan perilaku individual kolektif mereka. Iklim organisasi merefleksikan sikap para anggota organisasi yang menerima atau resisten terhadap perubahan. Kottkamp, Mulhern & Hoy mengungkapkan bahwa karakteristik iklim organisasi tampak dalam perilaku

dukungan (*supportive*), perilaku perintah (*directive*), perilaku membatasi (*restrictive*), kerekanan (*collegial*), keakraban (*intimate*), dan pemisahan diri dari kelompok (*disengaged*) (Kottkamp et al., 1987). Kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perubahan organisasi perguruan tinggi dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi (Altuntas et al., 2020; Harrison, 2019; Levand & Dyson, 2021; Maqbool et al., 2020; Mohamed et al., 2020; Niedlich et al., 2020; Walter et al., 2021; Yulianti et al., 2020). Iklim organisasi yang kondusif mendukung perubahan organisasi dan mampu meminimalisir sikap resistensi (Allaoui & Benmoussa, 2020). Iklim organisasi yang kondusif untuk perubahan tidak cukup hanya bersifat reaksi permukaan atas masalah yang timbul, tetapi mesti menjadi tanggung jawab setiap individu dan menjadi kekuatan bersama untuk mendukung perubahan organisasi (Burke, 2020). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor iklim organisasi berkontribusi dalam mendukung keberhasilan mendorong perubahan organisasi dan mempengaruhi kinerja serta tingkat partisipasi anggota organisasi. Dengan demikian faktor iklim organisasi sungguh berdampak terhadap keberhasilan atau kegagalan proses perubahan.

Tampak jelas bahwa secara teoritis dan faktual fungsi faktor komunikasi dalam organisasi, faktor kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan organisasi yang menyeluruh. Karena itu konsep ini sangat bermanfaat untuk mengkaji persoalan perubahan organisasi dan digunakan sebagai konstruk teoritis dalam penelitian ini. Selain itu belum banyak kajian penelitian terdahulu yang melibatkan faktor-faktor struktural strategis organisasi tersebut secara simultan dalam penelitian empirisnya tentang perubahan organisasi dan juga bagaimana fungsi mediasi melalui pola komunikasi dalam organisasi. Artinya perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural seperti kepemimpinan transformasional, sistem penjaminan mutu, dan iklim organisasi, tetapi juga oleh mekanisme internal yang menjembatani pengaruh faktor-faktor tersebut. Salah satu mekanisme penting dalam proses perubahan organisasi adalah pola komunikasi dalam organisasi, yang berperan dalam menyampaikan visi kepemimpinan, mensosialisasikan kebijakan penjaminan mutu, serta membentuk persepsi bersama mengenai iklim organisasi. Tanpa pola komunikasi yang efektif,

kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi berpotensi tidak menghasilkan perubahan organisasi yang optimal. Oleh karena itu, dalam penelitian ini pola komunikasi dalam organisasi diposisikan sebagai variabel mediator yang menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi terhadap perubahan organisasi.

Gagasan ini membantu memotret adanya persoalan manajerial dalam lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi lambatnya pergerakan perubahan organisasi pada perguruan tinggi keagamaan katolik. Masalah tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor terutama faktor-faktor organisasional internal perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT, yaitu lemahnya kepemimpinan, lemahnya peran dan fungsi penjaminan mutu internal, kurang kondusifnya dukungan iklim organisasi, dan belum optimalnya fungsi mediatif pola komunikasi dan koordinasi kerja dalam organisasi, lemahnya pengembangan karir atau kompetensi dosen, kurangnya dukungan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi, dan lemahnya dukungan finansial yayasan dan kecukupan tenaga dosen dan pegawai yayasan sebagai pemilik perguruan tinggi keagamaan katolik. Karena itu dalam konteks lembaga perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT perlu dilakukan penelitian terhadap fungsi faktor-faktor struktural strategis dan fungsi mediatifnya dalam organisasi yang mampu mendorong terjadinya perubahan organisasi secara menyeluruh terutama melalui pengembangan beberapa fungsi strategis dalam organisasi yaitu fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai mediator untuk menguatkan urgensi perubahan baik pada tataran pemahaman maupun pada tataran motivasi, fungsi kepemimpinan visioner transformatif sebagai penggerak utama perubahan organisasi, fungsi penjaminan mutu internal sebagai landasan yang menjadi acuan kualitas dan tonggak penuntun arah perubahan yang terencana, dan fungsi iklim organisasi yang memberi dukungan psikologis maupun sosial dalam lingkungan perguruan tinggi serta sistem tata kelolanya sebagai bentuk *support staff* (Ryttberg & Geschwind, 2021) agar dapat beradaptasi dengan lingkungan pendidikan yang selalu berubah.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti melakukan penelitian tentang perubahan organisasi pada perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT. Namun

karena luas dan kompleksnya topik penelitian ini maka peneliti perlu mengidentifikasi dan membatasi masalah dalam penelitian ini yaitu bahwa perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT terjebak dalam kondisi stagnan dan kesulitan untuk berubah secara organisatoris dalam upayanya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan sosial dan tuntutan kebutuhan-kebutuhan baru masyarakat di NTT yang semakin cepat dan kompleks. Indikator masalah tersebut tampak dalam kondisi operasionalisasi proses perubahan organisasi yang menyeluruh (SDM, strategi, struktur, teknologi, dan tahapan perubahan) yang telah dilakukan dalam institusi pendidikan tinggi keagamaan katolik di bawah koordinasi Bimas Katolik Kementerian Agama Republik Indonesia yang ada di wilayah provinsi NTT, namun belum signifikan dalam merespon perubahan-perubahan kebijakan pendidikan nasional dan kebutuhan para pemangku kepentingan (*customer*) baik internal maupun eksternal serta berbagai perubahan lingkungan pendidikan secara umum.

Jika kondisi ini dibiarkan maka semakin sulit bagi perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT untuk menemukan solusi yang mampu mendorong perubahan organisasi yang digerakkan oleh elemen-elemen strategis dalam organisasi. Karena itu peneliti ingin mengungkapkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, sistem penjaminan mutu, dan iklim organisasi melalui pola komunikasi dalam organisasi (*mediator*) terhadap upaya mendorong perubahan organisasi menyeluruh tersebut. Pada akhirnya peneliti berupaya mengkonstruksi suatu model teoritis perubahan organisasi menyeluruh yang dapat digunakan dalam membantu perguruan tinggi keagamaan katolik dalam membangun kemampuan adaptif organisasi perguruan tinggi keagamaan katolik dalam merespon perubahan lingkungannya agar tetap relevan dan kompetitif menjawab kebutuhan lingkungannya. Kajian penelitian ini penting untuk membantu perguruan tinggi dalam merespon secara tepat berbagai kondisi perubahan dalam lingkungan sosial masyarakat dan mengantisipasi kebutuhan masyarakat berkaitan dengan mutu SDM yang memiliki kompetensi abad 21 dan mampu menjawab tantangan perubahan dewasa ini. Selain itu, kajian penelitian ini sangat penting untuk memenuhi kebutuhan bukti empiris berbasis data penelitian ilmiah untuk menguatkan kebijakan kelembagaan dan implementasi manajemen

perubahan dalam mendorong perubahan organisasi. Dengan demikian penelitian ini merupakan suatu bentuk kontribusi dalam usaha pengembangan model manajemen perubahan organisasi pada institusi perguruan tinggi keagamaan katolik.

B. Pembatasan Masalah Penelitian

Menimbang luasnya persoalan dalam uraian pada latar belakang penelitian ini dan pentingnya membuat focus penelitian agar tidak bias, maka perlu dibuat pembatasan masalah penelitian. Berdasarkan kajian data dan wawancara dalam latar belakang penelitian ini, peneliti tertarik untuk mendalami topik perubahan organisasi sebagai suatu proses berubahnya suatu organisasi perguruan tinggi secara menyeluruh dari suatu keadaan lama kepada keadaan baru yang dirasakan oleh civitas akademika sebagai anggota organisasi. Perubahan itu merupakan suatu kebutuhan bagi organisasi perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT dalam dekade terakhir ini agar dapat secara operasional meningkatkan peran dan fungsinya melayani kebutuhan-kebutuhan baru dalam masyarakat dan perubahan regulasi. Sebab lembaga perguruan tinggi keagamaan katolik di bawah koordinasi Bimas Katolik yang ada di NTT dalam dekade terakhir tampaknya belum mampu menunjukkan perubahan signifikan menuju keunggulan sesuai harapan yang tercantum dalam UU nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi. Meskipun telah cukup lama berdiri dan beroperasi serta mendapat dukungan finansial dan teknis dari pemerintah dalam hal ini Bimas katolik. **Masalah utama (*problem research*) dalam penelitian ini dibatasi atau difokuskan pada kondisi stagnan dan kesulitan yang dirasakan oleh civitas akademika pada Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik di Provinsi NTT untuk berubah secara organisatoris sampai dengan tahun 2020/2021 karena lemahnya kemampuan melakukan perubahan organisasi secara adaptif dan menyeluruh demi mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan tetap relevan terhadap perubahan lingkungannya.**

Masalah ini sangat penting untuk diteliti agar dapat mengungkapkan berbagai faktor yang memberikan pengaruh terhadap timbulnya masalah ini dan yang mendorong kemampuan organisasi perguruan tinggi untuk merespon perubahan lingkungannya secara cepat dan tepat. Sebab jika dibiarkan berlarut-

larut, maka lembaga perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT yang dikoordinasi oleh Bimas Katolik Republik Indonesia akan tertinggal jauh dan lulusan yang dihasilkannya tidak mampu bersaing dalam dunia kerja yang terus berubah dan pada saatnya perguruan tinggi ini akan ditinggalkan oleh para mahasiswa dan ditutup. Penelitian ini menjadi penting untuk membantu perguruan tinggi keagamaan katolik tersebut untuk segera berbenah diri melakukan perubahan organisasi untuk menyambut tuntutan perubahan lingkungan pendidikan baik eksternal maupun internalnya.

Secara teoritis perubahan organisasi perguruan tinggi untuk menjawab perubahan (*disrupsi*) sosial, teknologi, ekonomi, dapat didesain secara sengaja dan sistematis melalui manajemen faktor-faktor strategis dan berpengaruh dominan dalam mendorong perubahan organisasi. Dalam penelitian ini faktor-faktor strategis dan dominan tersebut dibatasi pada pengaruh faktor pola komunikasi dalam organisasi (*Organizational Communication*) yang mampu memediasi pengaruh yang dibentuk oleh faktor kepemimpinan yang berorientasi transformatif (*Transformational Leadership*), faktor penjaminan mutu internal (*Internal Quality Assessment*) dalam bentuk SPMI yang berorientasi pada budaya mutu, dan faktor iklim organisasi (*Organizational Climate*) dalam bentuk persepsi tentang perilaku pemimpin dan anggota dalam organisasi terhadap perubahan organisasi perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT, baik secara individual maupun secara simultan. Konsep teoritis ini dapat dikembangkan menjadi suatu model manajemen perubahan organisasi yang dapat membantu perguruan tinggi Keagamaan Katolik di NTT merespon perubahan lingkungannya. Namun kelemahan dalam mengelola faktor-faktor pendorong perubahan organisasi ini menyebabkan organisasi gagal untuk mengubah berbagai kebiasaan lama dalam perilaku kerja organisasi yang tidak relevan lagi dengan tuntutan perubahan lingkungan eksternal. Hal inilah yang menjadi akar persoalan lemahnya kemampuan perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT melakukan perubahan organisasinya. Kondisi ini berdampak pada lemahnya daya saing organisasi dan lulusannya dalam memenuhi tuntutan masyarakat dewasa ini.

C. Rumusan Masalah (*Research Questions*)

Penelitian ini berupaya mengungkapkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu (*quality assurance*), iklim organisasi, terhadap upaya perubahan organisasi melalui variabel pola komunikasi dalam organisasi yang dirasakan oleh civitas akademika. Selanjutnya mengungkap bagaimana upaya sistematis organisasi perguruan tinggi dalam mengembangkan kemampuannya merespon perubahan secara adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian upaya ini dapat menjawab tuntutan perubahan dan menghasilkan SDM tenaga pendidikan keagamaan katolik yang sesuai dengan kualifikasi Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Karena itu pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*) dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap perubahan organisasi (Y1)?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan penjaminan mutu (X2) terhadap perubahan organisasi (Y1)?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi (X3) terhadap perubahan organisasi (Y1)?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan penjaminan mutu (X2) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)?
6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi (X3) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi dalam organisasi (X4) terhadap perubahan organisasi (Y1)?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel perubahan organisasi (Y1) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)?
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan penjaminan mutu (X2) terhadap perubahan organisasi (Y1) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)?

10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan iklim organisasi (X3) terhadap perubahan organisasi (Y1) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)?
11. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional (X1), penjaminan mutu (X2), dan iklim organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap perubahan organisasi (Y1), melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)?
12. Bagaimana upaya sistematis organisasi perguruan tinggi dalam mengembangkan kemampuannya merespon perubahan secara adaptif dan berkelanjutan menggunakan model perubahan organisasi yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi melalui pola komunikasi dalam organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut, maka penelitian ini bertujuan mengungkapkan,

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap perubahan organisasi (Y1)
2. Pengaruh penjaminan mutu (X2) terhadap perubahan organisasi (Y1)
3. Pengaruh iklim organisasi (X3) terhadap perubahan organisasi (Y1)
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)
5. Pengaruh penjaminan mutu (X2) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)
6. Pengaruh iklim organisasi (X3) terhadap pola komunikasi dalam organisasi (Y2)
7. Pengaruh pola komunikasi dalam organisasi (X4) terhadap perubahan organisasi (Y1)
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X1) terhadap perubahan organisasi (Y1) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)
9. Pengaruh tidak langsung penjaminan mutu (X2) terhadap perubahan organisasi (Y) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z)

10. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi (X3) terhadap perubahan organisasi (Y1) melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z).
11. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), penjaminan mutu (X2), dan iklim organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap perubahan organisasi (Y1), melalui pola komunikasi dalam organisasi (Z).
12. Model manajemen perubahan organisasi yang dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi melalui pola komunikasi dalam organisasi yang mampu mendorong perubahan organisasi secara adaptif dan berkelanjutan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS SEM) untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta adanya variabel mediasi dalam konstelasi pengaruh variabel-variabel yang dibangun secara teoritis. Peneliti juga menggunakan analisis *Loading Factor* untuk mereduksi faktor-faktor yang menjadi indikator dalam setiap variabel.

E. Manfaat Penelitian yang Diharapkan

1. Teoretis Konseptual

- a. Hasil penelitian ini dapat memenuhi persyaratan penulisan laporan Disertasi dalam rangka memperoleh gelar Doktor di bidang Manajemen Pendidikan.
- b. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya dalam desain pendekatan manajerial kepemimpinan, penjaminan mutu, dan iklim organisasi yang mampu mendorong perubahan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya melalui fungsi mediasi pola komunikasi dalam organisasi di lingkungan perguruan tinggi keagamaan katolik.

2. Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan lembaga pendidikan tinggi keagamaan katolik di NTT untuk melakukan perubahan organisasi demi merespon perubahan lingkungan eksternal

maupun internalnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya, yaitu dengan:

- a. Memperbaiki pola komunikasi dalam organisasi secara proporsional untuk mendorong keterbukaan dan penerimaan visi perubahan organisasi secara menyeluruh, efektif dan efisien.
- b. Memperbaiki pola kepemimpinan dengan menerapkan pola kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan pengelolaan perubahan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya.
- c. Memperbaiki sistem penjaminan mutu dengan menerapkan *Quality Assurance* untuk memberikan standar mutu pada pengelolaan perubahan organisasi demi merespon perubahan-perubahan di lingkungan eksternal maupun internalnya.
- d. Memperbaiki suasana lingkungan kerja pada tataran individu maupun kelompok dan organisasi secara keseluruhan dengan menerapkan iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan pengelolaan perubahan organisasi.
- e. Menerapkan pola komunikasi dalam organisasi secara proporsional terutama fungsi mediatifnya menjembatani fungsi faktor-faktor struktural strategis organisasi untuk mendorong keterbukaan dan penerimaan perubahan organisasi secara menyeluruh, efektif dan efisien.
- f. Menerapkan pola kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan pengelolaan perubahan organisasi melalui perbaikan pola komunikasi organisasi untuk mencapai tujuannya.
- g. Menerapkan sistem penjaminan mutu internal untuk memberikan standar mutu pada pengelolaan perubahan organisasi demi merespon perubahan-perubahan di lingkungan eksternal maupun internalnya melalui perbaikan pola komunikasi organisasi untuk mencapai tujuannya.
- h. Menerapkan iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan pengelolaan perubahan organisasi melalui perbaikan pola komunikasi organisasi untuk mencapai tujuannya.

- i. Menerapkan perbaikan kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi yang kondusif secara bersama-sama, melalui perbaikan pola komunikasi organisasi untuk meningkatkan perubahan organisasi secara efektif dan efisien demi mencapai tujuannya.
- j. Mengkonstruksi suatu model teoritis perubahan organisasi perguruan tinggi yang sistematis dalam mengembangkan kemampuannya merespon perubahan secara adaptif dan berkelanjutan yang dibentuk oleh pengaruh kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi melalui pola komunikasi dalam organisasi.

F. Kebaruan Penelitian

Secara teoretis perubahan organisasi yang berkelanjutan akan berjalan optimal sesuai dengan arah perubahan yang direncanakan dan melalui tahapan tertentu terutama oleh adanya dukungan perubahan perilaku organisasi baik individu maupun kelompok dalam organisasi dan perubahan pada elemen struktur, teknologi, dan strategi organisasi (Kotter & Cohen, 2002). Kebaruan dalam penelitian ini memberikan satu dimensi yang melengkapi teori perubahan organisasi yaitu bahwa jika kondisi proses perubahan organisasi yang hanya sampai pada level permukaan maka kondisi perubahan tersebut kurang mampu memberikan energi daya ungkit yang cukup untuk mendorong perubahan organisasi ke dalam tahapan *unfreezing, change, dan refreezing* yang serius dan lebih cepat. Perubahan pada level permukaan artinya perubahan itu hanya sampai pada tahap penataan langkah-langkah perubahan secara structural organisatoris untuk merespon perubahan eksternal dan belum secara optimal menyentuh elemen perubahan SDM secara mendalam pada tataran sikap, keyakinan, dan perilaku rasional maupun emosional. Kondisi ini justru lebih cenderung memberikan rasa nyaman dan puas dengan keadaan yang sudah ada dan karena itu perubahan organisasi berjalan lambat atau kurang responsive.

Secara teori iklim organisasi sebagai suatu keadaan atau suasana organisasi yang dipersepsi dalam kebersamaan para anggotanya berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi, terutama pada elemen perubahan SDM dan perubahan perilaku organisasional para anggotanya (*Organizational Citizenship Behavior*)

serta dapat meningkatkan performa dan kepuasan kerja. Kebaruan dalam penelitian ini mengungkapkan suatu dimensi lain bahwa dalam iklim organisasi yang sangat kuat diwarnai oleh persepsi tentang relasi humanis yang akrab dan intim serta selalu saling suport demi menjaga keseimbangan dimana orang selalu merasa nyaman dalam pola relasi antara pribadi dan kelompok dalam organisasi cenderung terjebak dalam zona nyaman (*comfort zone*) dan justru berpengaruh negatif terhadap usaha mendorong perubahan organisasi pada perguruan tinggi keagamaan katolik di provinsi NTT.

Secara teoretis Kotter dan Cohen mengungkapkan delapan langkah menuju perubahan organisasi. Penelitian ini menambahkan kebaruan dalam model manajemen perubahan organisasi perguruan tinggi yaitu bahwa dalam usaha mendorong perubahan organisasi menggunakan delapan langkah yang ditawarkan Kotter dan Cohen, faktor pola komunikasi dalam organisasi yang memberi ruang bagi semua anggota untuk berpartisipasi mampu memediasi pengaruh yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi terhadap perubahan organisasi. Jadi faktor pola komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai mediator yang meningkatkan pengaruh faktor kepemimpinan transformasional, penjaminan mutu, dan iklim organisasi dalam mendorong dan membentuk perubahan organisasi perguruan tinggi. Kebaruan dalam penelitian ini dikonstruksi menjadi suatu model teoretis manajemen perubahan organisasi yang dapat membantu perguruan tinggi keagamaan katolik di NTT dan organisasi perguruan tinggi pada umumnya untuk mendorong dan membentuk perubahan organisasi demi merespon tuntutan perubahan lingkungan eksternal dan internalnya.