

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS menyebabkan perubahan pada sistem pengelolaan akademik. Dekan dan WD I selaku manajer madya memegang peranan yang penting dalam pengelolaan perubahan yang disebabkan oleh penerapan sistem penjaminan mutu. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kesiapan berubah dari manajer madya masih perlu ditingkatkan karena hanya dua aspek yang mendapat tanggapan positif yaitu *discrepancy* dan *appropriateness*. Untuk 3 aspek kesiapan berubah yang lain yaitu aspek *principal support*, *efficacy* dan *personal valence* terdapat beberapa hambatan yang dapat menurunkan kesiapan berubah manajer madya. Sebagai *change implementer*, kemampuan manajer madya untuk mengelola perubahan yang meliputi kemampuan komunikasi, memotivasi dan membangun tim masih perlu ditingkatkan

Hambatan yang dihadapi manajer madya dalam mengelola perubahan dapat dikelompokkan menjadi hambatan personal dan hambatan organisasi. Hambatan personal terkait dengan pengetahuan dan kemampuan manajer madya untuk mengelola perubahan dalam penerapan sistem penjaminan mutu. Sedangkan hambatan organisasi terkait dengan kebijakan manajer puncak, budaya kebebasan akademik dan sistem yang bersifat *loosely coupled*.

Untuk meningkatkan efektifitas manajer madya dalam mengelola perubahan, maka kesiapan berubah dan kemampuan mengelola perubahan dari manajer madya harus ditingkatkan. Untuk mengatasi hambatan yang ada, solusi yang dapat diterapkan adalah :

- Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan manajer madya dalam pengembangan sistem penjaminan mutu dan mengelola perubahan

- Pendampingan dari manajer puncak terhadap manajer madya dalam pengembangan sistem penjaminan mutu
- Penetapan kebijakan yang mendukung pengembangan sistem penjaminan mutu, antara lain pemberian insentif yang mendukung penerapan sistem penjaminan mutu oleh dosen, pengembangan kegiatan yang dapat meningkatkan partisipasi aktif dari dosen dalam penjaminan mutu, evaluasi struktur organisasi sesuai dengan beban kerja.

6.2. Saran

Dalam penelitian ini analisis kesiapan berubah hanya dilakukan pada manajer madya. Untuk mengelola perubahan dengan baik, manajer madya harus bisa memobilisasi semua elemen yang berada di bawah koordinasinya. Untuk mengurangi resistensi maka dosen sebagai *change recipients* harus juga memiliki kesiapan berubah. Oleh karena itu perlu juga dilakukan analisis kesiapan berubah dari dosen. Dengan mengetahui kesiapan berubah dari dosen, manajer madya dapat merencanakan pengelolaan perubahan dengan lebih efektif.

LAMPIRAN 2

PEDOMAN WAWANCARA

Informan : Manajer Madya

A. Change recipient

Discrepancy : perubahan perlu dilakukan di UKWMS karena ada kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kenyataan

1. Pada bulan Mei 2013, UKWMS menerima penghargaan Anugrah Kampus Unggulan. Apakah penghargaan tersebut mencerminkan bahwa pengelolaan UKWMS sudah baik ?

Appropriateness : perubahan dengan pengembangan sistem penjaminan mutu merupakan langkah yang tepat untuk memperbaiki kondisi di UKWMS

2. Apakah penerapan sistem penjaminan mutu merupakan hal yang perlu segera dilakukan di UKWMS untuk memperbaiki kondisi saat ini ?

Principal support : manajemen puncak (Rektor dan Wakil Rektor) memberikan dukungan yang memadai untuk pengembangan sistem penjaminan mutu

3. Dukungan apa yang Saudara butuhkan dari Rektor dan Wakil Rektor dalam penerapan sistem penjaminan mutu ? Apakah dukungan tersebut sudah memadai ?

Efficacy : penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS memiliki peluang keberhasilan yang besar

4. Apakah Saudara memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu sesuai dengan yang diharapkan oleh universitas ?
5. Bagaimana peluang keberhasilan penerapan sistem penjaminan mutu untuk mengembangkan budaya mutu di UKWMS ?

Valence : penerapan penjaminan mutu akan memberikan manfaat pribadi

6. Apakah pengembangan sistem penjaminan mutu merupakan beban kerja tambahan yang kurang terkait dengan tugas dan tanggungjawab Saudara sebagai pimpinan ?
7. Apakah Saudara yakin bahwa penerapan sistem penjaminan mutu yang baik akan mampu meningkatkan kinerja di unit kerja yang Saudara kelola ?

B. *Change implementer*

Komunikasi efektif

1. Media apa yang Saudara gunakan untuk menyampaikan informasi mengenai program penjaminan mutu dan bagaimana tanggapan peserta terhadap informasi yang disampaikan ?
2. Sebagai pimpinan, apakah Saudara merasa perlu mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuan komunikasi Saudara ?

Memotivasi orang lain

3. Dalam penerapan penjaminan mutu sering kali harus ada perubahan dari kegiatan yang sudah rutin dilakukan. Bagaimana Saudara memotivasi dosen untuk mau melakukan perubahan tersebut ?
4. Seberapa sering Saudara melakukan pendekatan secara personal untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh dosen maupun tenaga pendidik ?

Membangun tim

5. Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan Saudara dalam memilih anggota tim untuk pengembangan penjaminan mutu ?
6. Seberapa sering Saudara melakukan koordinasi dengan tim penjaminan mutu di unit kerja Saudara ?
7. Apakah dalam tim sering terjadi perbedaan pendapat ? Bagaimana Saudara menyelesaikan perbedaan pendapat dalam tim ?

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Pengantar

Responden yang terhormat, Saya mohon kesediaan Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban yang jujur yang Saudara berikan sangat berguna bagi penelitian saya yang berjudul “Pengembangan Model Manajemen Perubahan Dalam Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Berbasis Pada Peningkatan Keefektifan Peran Manajer Madya - Studi Kasus di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya “. Penelitian ini saya lakukan dalam rangka penyelesaian tesis di Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik yaitu memberikan tambahan pengetahuan mengenai manajemen perubahan terutama di bidang pendidikan tinggi bagi akademisi maupun praktisi. Sedangkan bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan untuk kebijakan pengembangan sistem penjaminan mutu yang berdasarkan pada model manajemen perubahan. Atas perhatian dan kesediaan Saudara saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Antaresti

A. Identitas Responden

1. Dosen tetap UKMWS sejak tahun :
2. Usia : tahun

Lingkari pada jawaban yang sesuai :

- | | | |
|---------------------------------------|--|--------------|
| 3. Jenis kelamin | : a. Laki-laki | b. Perempuan |
| 4. Pada periode 2009 – 2012 | : a. Menjadi pejabat struktural di Fakultas
b. Menjadi pejabat struktural di Prodi
c. Tidak menjabat | |
| 5. Saya pernah menjadi personalia KPM | : a. Ya | b. Tidak |
| 6. Saya pernah menjadi personalia GJM | : a. Ya | b. Tidak |
| 7. Saya pernah menjadi auditor | : a. Ya | b. Tidak |

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (x) pada jawaban yang Saudara anggap paling sesuai dengan kondisi yang Saudara alami.

Keterangan:

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

I. *Change recipients*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Kita perlu melakukan perubahan dalam organisasi ini.					
2.	Saya yakin penerapan sistem penjaminan mutu merupakan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi di UKWMS					
3.	Pimpinan puncak memiliki komitmen yang tinggi terhadap penerapan sistem penjaminan mutu					
4.	Saya memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengelola sistem penjaminan mutu di unit kerja yang saya pimpin					
5.	Penerapan sistem penjaminan mutu membantu saya melaksanakan tugas dan tanggungjawab saya sebagai pimpinan					
6.	Pengelolaan UKWMS perlu diperbaiki					
7.	Penerapan sistem penjaminan mutu perlu diprioritaskan untuk memperbaiki kondisi di UKWMS					
8.	Rektor menunjukkan kesesuaian antara tindakan dan perkataan dalam penerapan sistem penjaminan mutu					
9	Saya tidak mengalami kesulitan dalam menerapkan sistem penjaminan mutu di unit yang saya pimpin sesuai dengan tugas dan tanggungjawab saya					
10	Penerapan sistem penjaminan mutu meningkatkan kinerja dari unit yang saya pimpin					
11	Kita perlu meningkatkan efektifitas proses pengelolaan akademik					
12	Saya yakin penerapan sistem penjaminan mutu dapat meningkatkan efektifitas proses pengelolaan akademik					
13.	Rektor menekankan pentingnya penerapan sistem penjaminan mutu					
14	Penerapan sistem penjaminan mutu akan menambah beban pekerjaan saya sebagai pimpinan					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
15.	Penerapan sistem penjaminan mutu akan membantu saya dalam mengelola unit kerja					
16.	Penerapan sistem penjaminan mutu akan mengganggu hubungan pribadi saya dengan bawahan					
17	Perubahan dalam pengelolaan akan meningkatkan kinerja UKWMS					
18	Saya yakin bahwa penerapan sistem penjaminan mutu akan memberikan dampak positif pada kinerja UKWMS					
19	Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Rektor mendukung saya dalam implementasi sistem penjaminan mutu di unit yang saya pimpin					
20	Saya yakin sistem penjaminan mutu akan berhasil diterapkan di UKWMS					

II. *Change Implementer*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Ketika saya menjelaskan mengenai program yang berkaitan dengan pengembangan sistem penjaminan mutu, dosen antusias mendengarkan.					
2.	Dosen memahami pentingnya sistem penjaminan mutu untuk memperbaiki kinerja akademik					
3.	Dosen mendukung implementasi program-program baru yang berkaitan dengan penjaminan mutu					
4.	Dosen melaksanakan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan penjaminan mutu dengan senang hati karena memahami manfaatnya					
5.	Saya perlu membangun tim untuk mendukung pengembangan sistem penjaminan mutu yang saya kelola					
6.	Kemampuan komunikasi sangat dibutuhkan dalam mengelola berbagai program penjaminan mutu					
7.	Tim yang saya bentuk untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu berfungsi dengan baik					
8.	Saya tidak mendapat kesulitan untuk memotivasi dosen agar mau melaksanakan program penjaminan mutu yang dikembangkan di unit kerja					
9.	Saya memiliki waktu yang memadai untuk mendiskusikan rencana pengembangan sistem penjaminan mutu dengan tim penjaminan mutu di unit kerja					

C. Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pengalaman yang Saudara alami

1. Apa yang menjadi hambatan utama dalam pengembangan sistem penjaminan mutu di unit kerja Saudara ?

2. Menurut Saudara apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut ?

Terima kasih atas kesedian Saudara untuk mengisi kuesioner

LAMPIRAN 3

PEDOMAN WAWANCARA

Informan : Manajer Puncak

1. Bagaimana penilaian Saudara terhadap pelaksanaan penjaminan mutu di UKWMS ?
2. Apa yang Saudara harapkan dari manajer madya dalam pengembangan sistem penjaminan mutu ? Sampai saat ini bagaimana pemenuhan terhadap harapan tersebut ?
3. Menurut Saudara apa hambatan terbesar yang dihadapi oleh manajer madya dalam mengembangkan sistem penjaminan mutu di UKWMS ?
4. Faktor apa yang perlu dikembangkan agar peran manajer madya dalam pengembangan penjaminan mutu dapat ditingkatkan ?

yang tiddalam memperbaiki kondisi saat ini peran agar Apakah UKWMS perlu melakukan perubahan pengelolaan organisasi ?

Kondisi apa yang Saudara rasa masih belum ideal di UKWMS ?

Mengapa perubahan tersebut perlu dilakukan ?

1. Bagaimana penilaian Saudara mengenai kondisi UKWMS saat ini ?
(Pada bulan Mei 2013 UKMWS memperoleh penghargaan Anugerah Kampus Unggulan . Menurut Saudara apakah penghargaan tersebut mencerminkan bahwa pengelolaan UKWMS sudah baik ?)
2. Bagaimana kondisi unit kerja yang Saudara kelola saat ini ?
3. Apakah perlu dilakukan suatu perubahan untuk memperbaiki kondisi tersebut ?
4. Perubahan apa yang perlu diprioritaskan di UKMWS ?
5. Bagaimana peran?
- 6.
7. Apakah dukungan yang diberikan sudah memadai ?
8.
Efficacy : perubahan yang dilakukan berpeluang untuk sukses
9. Di unit kerja yang Saudara kelola, apakah penerapan sistem penjaminan mutu sudah sesuai dengan yang Saudara harapkan ?
10. Menurut perkiraan Saudara perlu berapa waktu menata sistem penjaminan mutu agar dapat berjalan secara efektif ?
11. Dengan mempertimbangkan berbagai kondisi yang ada saat ini, bagaimana peluang keberhasilan penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS yang saudara kelola ?
12. Bagaimana

I. Manajer Puncak

