

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN SEBAGAI SISTEM PENILAIAN PENINGKATAN KUALITAS PADA PERGURUAN TINGGI

Rismita

E-mail: mita_habib@yahoo.com

Abstrak: Sistem penilaian dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dengan cara mengimplementasikan perubahan ke arah kebaikan. Perubahan itu memang pasti terjadi dan semua lembaga pendidikan harus menyiapkan segala kebutuhan untuk perubahan yang terjadi. Manajemen perubahan dilakukan dengan berbagai tahap sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan menggunakan analisis SWOT dan PEST. Serta dengan menggunakan model manajemen perubahan dengan cara: choice process, trajectory process, dan change process. Dengan mengelola perubahan secara maksimal, perubahan yang dilakukan dapat bertahan lama dan memberi manfaat yang baik bagi seluruh lembaga pendidikan.

Kata Kunci: sistem evaluasi, analisis SWOT, dan manajemen perubahan

Abstract: The system assessment conducted with the aim to improve the quality of education, by implementing changes for the good. That change is inevitable and all educational institutions must prepare all the need for changes. The management changes were made at various stages in accordance with management functions: planning, organizing, directing, and monitoring using SWOT and PEST analysis. As well as using the model change management in a way: choice of process, process trajectory, and the change process. By optimally managing change, changes that can last a long time and provide benefits for the whole institution.

Keywords: system evaluation, SWOT analysis, and change management

Manajemen sistem terhadap suatu ilmu pengetahuan merupakan hal yang penting dalam menyelenggarakan pendidikan. Manajemen sistem mengajak orang untuk memandang suatu persoalan dari keseluruhan sistem yang ada, sehingga permasalahan itu dapat ditelusuri dengan lebih memadai.

Berkenaan dengan manajemen sistem pemerintah Indonesia mempunyai tekad untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang didukung sepenuhnya dengan pasal 31 ayat 2 yang menyatakan bahwa *Pemerintah bertanggung jawab menyelenggarakan satu sistem pengajaran (maksudnya pendidikan) nasional* merupakan landasan yang kuat untuk menagih Pemerintah Negara Republik Indonesia untuk mendudukkan pendidikan sebagai prioritas pertama dan utama bagi pembangunan bangsa (Soedijarto, 2000:47).

Dalam penyelenggaraan manajemen sistem pendidikan dilakukan dengan proses yang sistematis dan komprehensif dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Manajemen sistem pendidikan memberikan kewenangan kepada sekolah (lembaga pendidikan) dan guru (dosen/pendidik) dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber daya manusia untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas dilakukan sistem evaluasi dalam pendidikan. Tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan sedangkan praktek penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia tidak banyak mengeluarkan kebijakan yang tepat tentang sistem evaluasi yang sesuai dengan fungsi pendidikan itu sendiri.

Sistem evaluasi dilakukan terhadap semua jenjang pendidikan termasuk perguruan tinggi. Dalam rangka penilaian evaluasi peningkatan mutu biasanya dilakukan melalui proses akreditasi program studi/perguruan tinggi yang bertujuan, terutama untuk menilai dan memberikan jaminan mutu program dan satuan pendidikan tinggi (*quality assessment and assurance*), evaluasi-diri yang merupakan evaluasi internal pada program dan satuan pendidikan tinggi (program studi dan perguruan tinggi), adalah langkah pertama yang hasilnya dapat digunakan untuk berbagai maksud. Hasil evaluasi-diri dapat digunakan untuk memutakhirkan pangkalan data program studi/perguruan tinggi dalam bentuk profil yang komprehensif, perencanaan, strategi pengembangan dan perbaikan program studi/perguruan tinggi secara berkelanjutan, penjaminan mutu internal program studi/perguruan tinggi, dan untuk mempersiapkan evaluasi eksternal atau akreditasi.

Perguruan Tinggi mempunyai pelanggan (mahasiswa) dan masyarakat yang menggunakan lulusan dari Perguruan Tinggi. Untuk masyarakat yang menggunakan lulusan perguruan tinggi melihat berbagai faktor, diantaranya pelanggan yang mereka butuhkan berasal dari perguruan tinggi yang sudah mempunyai akreditasi atau belum. Karena Perguruan Tinggi yang sudah mempunyai nilai akreditasi dianggap Perguruan Tinggi itu berkualitas yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, seperti yang dinyatakan oleh Clark Kerr (dalam buku Soedijarto:2008;218) sebagai berikut: "A

university anywhere can aim no higher than to be as British as possible for the sake of the undergraduates, as German as possible for the sake of the graduates and research personel, as American as possible for the sake of the public at large”

Setiap perguruan tinggi dituntut untuk melakukan perubahan dalam rangka peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*quality continous improvement*). Pelaksanaan perubahan sesuai dengan tuntutan masyarakat terhadap lembaga pendidikan dan perkembangan kebijakan politik sentralisasi dan desentralisasi. Banyaknya isu-isu kritis terhadap perguruan tinggi yang terjadi, seperti: perguruan tinggi abal-abal yang tidak sesuai kriteria perguruan tinggi bermutu dan tentunya banyak isu-isu lain yang membuat masyarakat resah terhadap perguruan tinggi.

PEMBAHASAN

Pengertian Evaluasi

Evaluasi adalah proses pemberian makna atau penetapan kualitas hasil pengukuran dengan cara membandingkan angka hasil pengukuran tersebut dengan kriteria tertentu. Kriteria sebagai pembanding dari proses dan hasil pembelajaran tersebut dapat ditentukan sebelum proses pengukuran atau dapat pula ditetapkan sesudah pelaksanaan pengukuran. Kriteria ini dapat berupa proses/kemampuan minimal yang dipersyaratkan, atau batas keberhasilan, dapat pula berupa kemampuan rata-rata unjuk kerja kelompok dan berbagai patokan yang lain. Kriteria yang berupa batas kriteria minimal yang telah ditetapkan sebelum pengukuran dan bersifat mutlak disebut dengan Penilaian Acuan Patokan atau Penilaian Acua Kriteria (PAP/PAK), sedang kriteria yang ditentukan setelah kegiatan pengukuran dilakukan dan didasarkan pada keadaan kelompok dan bersifat relatif disebut dengan Penialain Acuan Norma/ Penilaian Acuan Relatif (PAN/PAR)

Evaluasi adalah awal suatu proses pengembangan dan penjaminan mutu (*quality assurance*). Evaluasi-diri merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sehingga disebut sebagai salah satu kegiatan utama dalam sektor pendidikan tinggi seperti dikemukakan dalam Undang-undang Nomor 25/2000 tentang Program Pembangunan Nasional.

Peranan Evaluasi dalam Pengembangan dan Penyelenggaraan Program Pendidikan

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang pendidikan tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah: (1) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota

masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian; (2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Sesungguhnya, evaluasi-diri bagi program studi dan perguruan tinggi bukan hanya suatu proses yang harus dilakukan pada saat-saat khusus tertentu, misalnya dalam rangka menghadapi akreditasi oleh BAN-PT, atau untuk mengajukan proposal suatu proyek tertentu, melainkan seyogianya menjadi suatu aspek dalam daur pengembangan program studi/perguruan tinggi, penjaminan mutu internal, perbaikan program secara berkelanjutan, dan untuk melengkapi serta memutakhirkan pangkalan data setiap program studi/perguruan tinggi.

Apabila evaluasi-diri telah menjadi “budaya”, maka program studi/perguruan tinggi akan selalu siap dengan data dan informasi yang selalu dimutakhirkan (*updated*), apabila diminta atau dituntut oleh pihak-pihak yang membutuhkannya. Oleh karena itu evaluasi-diri seyogianya dilakukan secara berkala untuk memperbaharui/memutakhirkan pangkalan data dan informasi secara berkelanjutan.

Manajemen Perubahan Dalam Pendidikan Sebagai Sistem Penilaian Peningkatan Kualitas Pada Perguruan Tinggi

Implementasi manajemen perubahan pada perguruan tinggi membutuhkan proses dan waktu. Setiap perubahan yang terjadi akan menimbulkan dua hal, yaitu kondisi yang lebih baik atau kondisi semakin buruk. Akan tetapi perlu diupayakan agar perubahan diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan sebelum terjadi perubahan.

Dalam rangka mempersiapkan perubahan ke arah yang lebih baik perlu perencanaan yang matang dengan membuat persiapan-persiapan terlebih dahulu. Semua perguruan tinggi yang melakukan kegiatan evaluasi dapat melaksanakannya dengan lancar, sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan prosedur yang diharapkan sebagai awal dari keseluruhan daur penjaminan mutu.

Pada tahun 2005 telah diberlakukan beberapa peraturan perundang-undangan yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan rincian komponen evaluasi-diri itu, yaitu Undang-undang Nomor 14/2005 tentang Guru dan Dosen, dan PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kebijakan yang secara langsung mempengaruhi

sistem evaluasi-diri adalah PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Bab II, Pasal 2 yang berbunyi sebagai berikut:

- (1) Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi:
 - a. standar isi;
 - b. standar proses;
 - c. standar kompetensi lulusan;
 - d. standar pendidik dan tenaga kependidikan;
 - e. standar sarana dan prasarana;
 - f. standar pengelolaan;
 - g. standar pembiayaan; dan
 - h. standar penilaian pendidikan.
- (2) Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.
- (3) Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Pada pengorganisasian ini mencakup penentuan tugas dan peran setiap pihak yang terlibat, pemilihan dan pelatihan tenaga pelaksana, pembentukan tim kerja, termasuk perumusan deskripsi tugas, dan penataan koordinasi dan komunikasi.

Jika perlu, program studi/perguruan tinggi dapat memanfaatkan pakar sejawat sebagai penasehat/pengkaji dari luar untuk penilaian, tetapi *bukan* untuk menyusun laporan. Nama pakar sejawat dicantumkan dalam laporan evaluasi-diri. Pemanfaatan kunjungan tim dari luar untuk mendorong perubahan.Pemanfaatan kerjasama dengan badan-badan eksternal.

Pelaksanaan sistem evaluasi dalam akreditasi perguruan tinggi mencakup: pemetaan sasaran evaluasi, penelaahan masukan, lingkungan, program, proses dan keluaran, pengkajian baku mutu eksternal (BAN-PT, organisasi profesi, dan sebagainya), pengumpulan fakta dan opini, pembahasan hasil evaluasi-diri dengan berbagai pihak terkait, penyusunan dan penyebarluasan laporan kepada pihak terkait, pemanfaatan hasil evaluasi-diri untuk perbaikan dan peningkatan mutu, perencanaan dan pengembangan program, persiapan evaluasi eksternal (akreditasi), dan penjaminan mutu internal.

Tahap ini mencakup pemanfaatan hasil evaluasi akreditasi sebagai rujukan perencanaan. Untuk maksud itu, program studi/ perguruan tinggi harus memperbanyak evaluasi kelembagaan (*institutional evaluation*).

Data dan informasi yang diperoleh dalam rangka evaluasi diolah dan dianalisis, yang dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan. Pendekatan yang digunakan dalam evaluasi untuk akreditasi program studi/ perguruan tinggi yang dilaksanakan BAN-PT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT analysis), yaitu analisis antar komponen dengan memanfaatkan deskripsi SWOT setiap komponen untuk merumuskan strategi pemecahan masalah, serta pengembangan dan atau perbaikan mutu program studi/ perguruan tinggi secara berkelanjutan (Bryson, 2004:126).

Langkah-langkah Pelaksanaan Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan melalui langkah-langkah seperti berikut: Langkah 1: Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling mendesak untuk diatasi secara umum pada semua komponen. Langkah 2: Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada Langkah 1. Langkah 3: Masukkan butir-butir hasil identifikasi (Langkah 1 dan Langkah 2) ke dalam Pola Analisis SWOT seperti Gambar 1.

DESKRIPSI SWOT

KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	ANCAMAN (T)

Gambar 1. Pola Analisis SWOT

Pada waktu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam program studi/ perguruan tinggi perlu diingat bahwa *kekuatan* dan *kelemahan* merupakan faktor internal yang perlu diidentifikasi di dalam organisasi, program studi/ perguruan tinggi yang bersangkutan, sedangkan *peluang* dan *ancaman* merupakan faktor eksternal

yang harus diidentifikasi dalam lingkungan eksternal organisasi, program studi/ perguruan tinggi yang bersangkutan. Lingkungan eksternal suatu program studi dapat berupa: pemerintah, masyarakat luas, industri, lulusan SLTA, pasar kerja, *stakeholder* internal dan eksternal, serta pesaing. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran.

Masukan termasuk mahasiswa, sumber daya manusia, kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana. (Kalau perlu visi, misi, sasaran, dan tujuan dijadikan masukan lingkungan).

Proses termasuk tata pamong, kepemimpinan, pengelolaan program, proses pembelajaran, suasana akademik, sistem informasi, penjaminan mutu, penelitian dan pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.

Keluaran termasuk lulusan dan keluaran lainnya yang mencakup skripsi, model-model, publikasi, hasil pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat.

Langkah 4: Rumuskan strategi atau strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan program secara berkelanjutan. Analisis untuk pengembangan strategi pemecahan masalah dan perbaikan/pengembangan program itu digambarkan pada Gambar 2.

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal	Kekuatan/Peluang Memilih keuntungan	Kelemahan/Peluang Memanfaatkan peluang
Peluang (O)	Strategi Pemecahan Masalah, Perbaikan & Pengembangan	
Ancaman (T)	Mengerahkan kekuatan Kekuatan/Ancaman	Mengendalikan ancaman Kelemahan/Ancaman

Gambar 2. Analisis SWOT untuk Pengembangan Strategi

Langkah 5: Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan susunlah suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Hasil analisis SWOT dimanfaatkan untuk menyusun strategi pemecahan masalah, serta pengembangan dan atau perbaikan mutu program secara berkelanjutan. Jika kekuatan lebih besar dari kelemahan, dan peluang lebih baik dari ancaman, maka strategi pengembangan sebaiknya diarahkan kepada perluasan/pengembangan program, sedangkan jika kekuatan lebih kecil dari kelemahan, dan peluang lebih kecil dari ancaman, maka seyogianya strategi pengembangan lebih ditekankan kepada upaya konsolidasi ke dalam, melakukan penataan organisasi secara internal dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, dan mereduksi kelemahan di dalam dan ancaman dari luar. Analisis itu dapat digambarkan sebagai berikut:

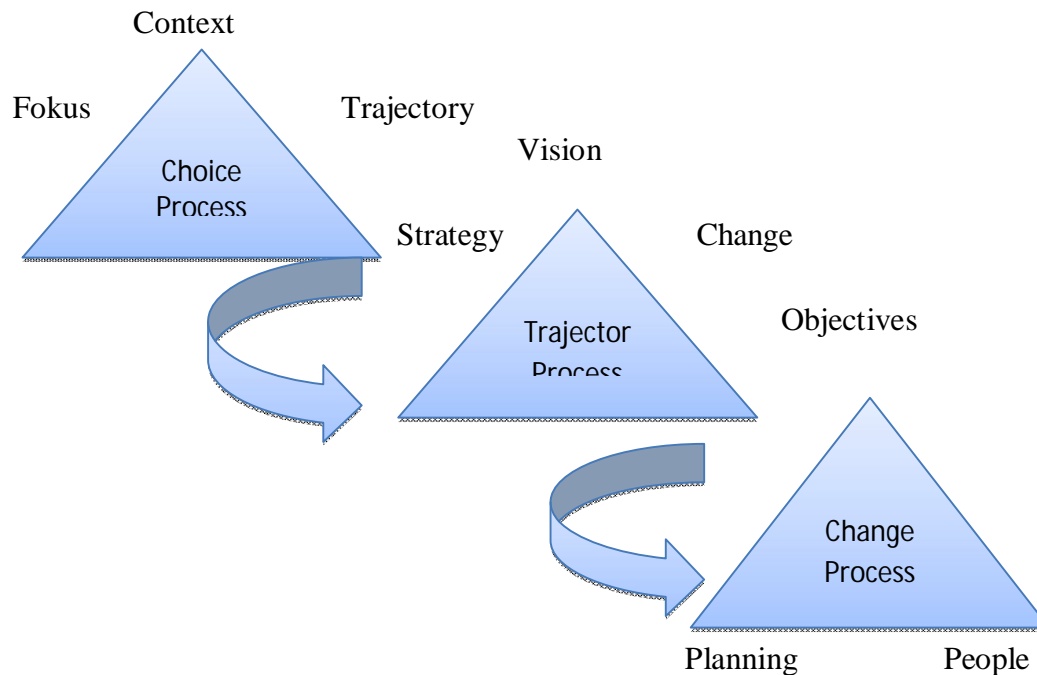
ANALISIS SWOT

Faktor Eksternal	Faktor Internal	Kekuatan [S]	Kelemahan [W]
Peluang [O]		Strategi SO ----- Gunakan "S" untuk memanfaatkan "O" Perluasan	Strategi WO ----- Menghilangkan "W" dan memanfaatkan "O"
Ancaman [T]		Konsolidasi Strategi ST ----- Gunakan "S" untuk Menghindarkan "T"	
		Strategi WT ----- Minimalkan "W" untuk Menghindarkan "T"	

Gambar 3. Analisis SWOT dan Prioritas Strategi Pengembangan

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN

Menurut Burnes (dalam Pudjosumedi, 2010:122), bahwa model manajemen perubahan adalah sebagai berikut:



Gambar 4: Model Manajemen Perubahan Burnes

Berdasarkan Gambar 4, bahwa manajemen perubahan dilakukan dengan tiga tahap, yaitu:

1. *The Choice Process*, terdiri dari tiga elemen:

- a. *Organizational Context*: untuk keberhasilan organisasi pihak manajemen harus mengetahui kekuatan dan kelemahan, kebutuhan pelanggan dan sifat lingkungan dengan menggunakan analisis SWOT dan PEST, seperti yang dijelaskan di atas.
- b. *Focus of Choice*: fokus pada rentang yang pendek, menengah dan panjang. Menyesuaikan diri dengan mempengaruhi atau mengubah hambatan.
- c. *Organizational Trajectory*: mengubah organisasi dengan kejadian masa lalu menuju masa depan yang terbaik

2. *The Trajectory Process*, terdiri dari tiga elemen:

- a. *Vision* : mengembangkan visi organisasi
- b. *Strategy*: strategi perubahan direncanakan secara terpusat
- c. *Change*: perubahan membentuk visi dan strategi

3. *The Change Process*, terdiri dari elemen:

- a. *Objective and Outcomes*, dengan cara sebagai berikut:
 - Visi dan strategi menyoroti kebutuhan untuk perubahan atau memperbaiki kinerja

- Kinerja mengindikasikan bahwa beberapa masalah atau kepentingan muncul
 - Saran atau peluang timbul secara potensial menawarkan manfaat yang sangat penting bagi organisasi
 - *The Remit* (pembatalan) menekankan kebutuhan untuk fokus pada aspek manusia sebanyak pertimbangan teknis dilibatkan
 - *The assessment team* (tim pengukuran), tim yang harus bersifat multi disiplin, yang terdiri dari perwakilan bidang yang berpengaruh, staf spesialis, konsultan dan fasilitator perubahan dan senior manajer
 - *The assessment* (pengukuran) yang bertugas mereview dan mengklasifikasi atau mengademenkan pembatalan
- b. *Planning the Change*: perlu direncanakan bagaimana akan dicapai dan mengimplementasikan
- c. *People*: perubahan memerlukan individu dan kelompok untuk mempertimbangkan secara radikal terhadap sikap dan perilaku rekan kerja internal dan mitra eksternal. Yang penting harus menciptakan keinginan untuk berubah, melibatkan orang

Mengacu pada penjelasan manajemen perubahan menurut Burnes tersebut, bahwa dalam melakukan perubahan pada perguruan tinggi disesuaikan dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat dan perkembangan yang terjadi (seperti perubahan dalam kurikulum perguruan tinggi) dengan melihat indikator-indikator keberhasilan dalam peningkatan mutu pendidikan. Indikator-indikator itu, antara lain: (1) adaptasi: mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal untuk pembangunan berkelanjutan dan menjadikan lembaga pendidikan efektif, (2) tujuan prestasi, (3) integritas: menjaga iklim di lembaga pendidikan lebih terbuka dan jujur dimana anggota lembaga pendidikan merasa puas dan bangga, dan (4) pola pemeliharaan: mempertahankan loyalitas dan membuat seseorang menjadi bangga di lembaga pendidikan mereka sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tujuan dari pendidikan tinggi adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk

meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan manajemen perubahan dalam mencapai peningkatan kualitas yang digunakan untuk penjaminan mutu perguruan tinggi dalam mengimplementasi perubahan dalam dunia pendidikan.

Saran

Dalam melakukan sistem penilaian yang berkualitas hendaknya pihak BAN-PT benar-benar menerapkan data untuk verifikasi, validasi dan perlengkapan serta informasi untuk evaluasi program studi atau perguruan tinggi.

DAFTAR RUJUKAN

BAN-PT, 2005. Pedoman Evaluasi Program Studi

Bryson, John M. *“Strategic Planning for Public and Non Profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement”*. (2004). San Francisco, Jossey-Bass.

PP 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Pudjosumedi. *“Organisasi Kepemimpinan”*. Jakarta (2010), Penerbit Uhamka Press.

Richard L.Daft. *“Era Baru Manajemen (New Era of Management)”*. Jakarta (2010), Penerbit Salemba.

Soedijarto, *“Pendidikan Nasional sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara Bangsa”*, Sebuah usaha memahami makna UUD 1945, Jakarta, CINAPS, 2000.

Soedijarto. *“Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita”*. Jakarta (2008). Penerbit Kompas.

Suryadi. *“Manajemen Mutu Berbasis Sekolah”*. Jakarta (2009). Penerbit PT Sarana Panca Karya Nusa.

UU No. 32 Tahun 2004 tentang otonomi Daerah

UU No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945