

## STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DI PERGURUAN TINGGI

Oleh :

**Muhammad Arifin, MPd**

Dosen FKIP Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

[arifinmpd@umsu.ac.id](mailto:arifinmpd@umsu.ac.id)

### Abstrak

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Dengan demikian manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi.

Manajemen perubahan sangat tepat dilakukan dalam meningkatkan disiplin utamanya pada perguruan tinggi. Sebab akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan dalam organisasi selalu berakibat dua hal yaitu perubahan menuju kebaikan dan perubahan menuju kehancuran. Kedua hal itu dapat terjadi karena beberapa sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Sebab, manajemen perubahan itu sendiri adalah merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-orang melalui proses perubahan untuk meningkatkan disiplin, sehingga tujuan lembaga dapat tercapai.

**Kata Kunci:** Strategi, Manajemen Perubahan, Disiplin

### 1. Pendahuluan

Manajemen adalah perbuatan yang menggerakkan sumber daya manusia dan segala fasilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Manajemen juga merupakan proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Perencanaan (*planning*) sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan awal yang sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola yang akan dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan. Demikian juga dengan pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian merupakan alat untuk mempermudah pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*) dan keunggulan (*excellence*)

Penggerakan (*actuating*) adalah usaha membujuk, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana ditentukan dalam pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan akan terlihat dari sejauhmana lembaga itu mampu meningkat hubungan kerja, membina kerjasama, member motivasi kerja maupun menggerakkan sumber daya lembaga.

Semua pelaksanaan fungsi manajemen perlu diawasi secara seksama sebab dalam pengawasan pada dasarnya telah *include* dengan tindakan memotivasi dan menuntun usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Walaupun pengawasan tidak sama dengan inspeksi namun diperlukan disiplin. Disiplin itulah yang dijadikan sebagai acuan untuk mengontrol kerja bawahan pada lembaga sekaligus mengawasi aktivitas para karyawan apakah sesuai atau tidak dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Sebab peningkatan disiplin di lembaga manapun merupakan langkah pertama dan utama dalam mewujudkan cita-cita lembaga.

## 2. Metode dan Pembahasan

### A. Strategi

#### 1. Pengertian Strategi

Istilah strategi pada dasarnya merupakan istilah yang sering digunakan pada saat membicarakan upaya-upaya dalam pencapaian tujuan. Strategi dalam KBBI (1990:859) adalah siasat perang atau ilmu siasat perang. Strategi dapat juga dikatakan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus.

Berbicara tentang kata “strategi” pada mulanya hanya berkaitan dengan lingkungan militer yaitu pada saat terjadinya peperangan. Strategi selalu melekat pada seorang komandan dalam menghadapi musuh-musuhnya agar mencapai kemenangan. Namun ada yang berpendapat bahwa strategi adalah seni. Potter (1998) dalam Sagala (2004:227) mengatakan strategi sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan *formulating*, (penerapan *implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa mendatang. Beberapa pakar mendefinisikan strategi dengan penekanan-penekanan yang berbeda. Menurut Stuart Wells (1998:53) Strategi adalah ilmu perencanaan dan penugasan operasi militer dalam skala besar, khususnya kekuatan maneuver untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam berhadapan dengan musuh.

Nanang Fattah & H. Mohammad Ali. (2008:2.37) mendefinisikan strategi sebagai pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Chandler dalam J. Salusu (2004:88) menyebutkan strategi sebagai suatu penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kenichi Ohmae. (1982:91) mendefinisikan strategi sebagai upaya organisasi untuk membedakan dirinya secara positif dari para pesaingnya dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk dapat memenuhi pelanggan dengan lebih baik.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dalam J. Salusu (2004:90) menganggap strategi sebagai pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijaksanaan umum serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan J. Salusu (2004:101) mendefinisikan strategi sebagai suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

#### 2. Jenis-jenis Strategi

Menurut David (2004:231) strategi dapat dibedakan atas 5 jenis, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Strategi Integrasi.

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

## 2. Strategi Intensif.

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

## 3. Strategi Diversifikasi.

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah [produk atau jasa](#) baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

## 4. Strategi Defensif.

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) atau *reorganisasi*, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

## 5. Strategi Umum Michael Porter.

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

## B. Manajemen Perubahan

### 1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi "Manajemen". Terry dalam Dachnel Kamars, (2004:220) menyebut :*"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and a complish stated objectives by the used of human beings and other resources"*. Maksudnya : manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukaqn dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya. Sedangkan Mondy dan Premaux dalam buku yang sama mengatakan, *"management is the process of gettings done throught "The effort of other people"* maksudnya, manajemen adalah proses sesuatu dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain.

Selanjutnya, Marry Parker Follet dalam Mamduh M.Hanafi (1997:7) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni untuk mencapai sesuatu yang melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*). Ini berarti manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:3) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi.

Berbeda dengan yang lain Hani Handoko (1984:8) mengatakan, manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Malayu. SP. Hasibuan (2003:1-2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Prajudi Atmosudirdjo (2004:22) Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya yang menurut perencanaan, diperlukan untuk mencapai dan menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu

Sagala (2005:26) mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai. Selanjutnya dalam buku yang lain Sagala mendefinisikan manajemen sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya Sagala menguraikan bahwa perencanaan (*planning*) sebagai fungsi manajemen sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola pengarah dalam rangka pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu sesuai dengan perhitungan dan penentuan yang tepat. Demikian juga dengan pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian yang baik semestinya berorientasi kepada tugas karena tujuan pengorganisasian itu sendiri merupakan alat untuk mempermudah pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan legitimasi (*legitimacy*), yaitu pemberian respon dan tuntutan eksternal dengan menampakkan performa institusi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuannya mencapai tujuan; efisiensi (*efficiency*) yaitu pengakuan terhadap institusi pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas; keefektifan (*effectiveness*) yaitu gambaran penepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja dan menentukan personil dalam melaksanakan tugas; dan keunggulan (*excellence*) yaitu penggambaran kemampuan institusi dan pimpinan dalam melaksanakan fungsidan tugasnya sehingga dapat meningkatkan citra dan nama baik institusi.

Penggerakan (*actuating*) adalah usaha membujuk, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana ditentukan dalam pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan akan terlihat dari sejauhmana lembaga itu mampu meningkat hubungan kerja, membina kerjasama, member motivasi kerja maupun menggerakkan sumber daya lembaga.

Pengawasan adalah tindakan memotivasi dan menuntun usaha pencapaian tujuan yang oleh Antony et.al (1984) dalam Sagala (2004:26-27) mencakup penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pada suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa lembaga bekerja untuk mencapai tujuannya.

Pengawasan tidaksama dengan inspeksi namun merupakan control terhadap kerja lembaga baik dalam hal tugas perorangan maupun dalam hal tugas institusi dengan mengawasi aktivitas para karyawan apakah sesuai atau tidak dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.

## 2. Pengertian Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan dapat dibedakan atas dua macam yaitu perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana terdiri dari Perubahan karena perkembangan (*Developmental Change*) dan Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*), sedangkan perubahan berencana adalah perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen.

Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri. Bahkan kita sering berfikir tentang perubahan padahal justru pada saat itu sedang terjadi perubahan.

Menurut Wibowo (2008:9) Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan dengan factor-faktor sebagai berikut .:

### a) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun yang termasuk dalam faktor internal adalah sebagai berikut:

- 1) Perubahan ukuran dan struktur organisasi Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. Outsourcing dimaksudkan untuk menarik tenaga professional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini di maksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.
- 2) Perubahan dalam sistem administrasi Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.
- 3) Introduksi teknologi baru Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pegawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

### b) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga/organisasi, yaitu keseluruhan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, seperti : ekonomi,

politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya. Faktor eksternal lainnya antara lain :

1) Lingkungan Alam Fisik yang Ada di Sekitar Manusia

Perubahan dapat disebabkan oleh lingkungan fisik, seperti terjadinya gempa bumi, taufan, banjir besar, dan lain-lain mungkin menyebabkan bahwa masyarakat yang mendiami daerah-daerah tersebut terpaksa harus meninggalkan tempat tinggalnya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggalnya yang baru, maka mereka harus menyesuaikan diri dengan keadaan alam yang baru tersebut.

2) Peperangan.

Peperangan dengan negara lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang sangat besar baik pada lembaga/organisasi kemasyarakatan maupun struktur masyarakat.

3) Pengaruh Kebudayaan Masyarakat Lain

Adanya pengaruh kebudayaan masyarakat lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan sosial dan budaya. Hubungan yang dilakukan secara fisik antara dua masyarakat, mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan pengaruh timbal-balik, artinya masing-masing masyarakat mempengaruhi masyarakat lainnya, tetapi juga menerima pengaruh dari masyarakat yang lain itu. Menurut Wibowo (2006:53)

3. Pengertian Manajemen Perubahan

Beberapa ahli, memberi definisi tentang manajemen perubahan sebagai berikut:

- 1) Menurut Wibowo, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
- 2) Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.
- 3) Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola organisasi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

a. Teori-teori Manajemen Perubahan

- 1) Teori Motivasi. Beckhard dan Harris menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syarat, yaitu:
  - (a) Manfaat-biaya. maksudnya bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
  - (b). Persepsi hari esok. Maksudnya manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.
  - (c). Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.
  - (d). Cara yang praktis, bahwa ada praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Hal ini menunjukkan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan. Oleh karenanya diperlukan upaya – upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan

yang buruk, sehingga kita merasa perlu untuk segera bergerak. Agar kita lebih fokus ke hari depan dari pada berbicara tentang masa lalu yang telah memberikan dampak negative pada hari ini.

#### 2) Teori Poses Perubahan Manajerial.

Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stress dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

- (a). Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan.
- (b). Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- (c). Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.

#### 3) Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

Teori ini merupakan perkembangan dari teori OD (*Organization Development*) yang dianjurkan oleh Gollembiewski et al. salah satu bentuk intervensi atau pendekatan yang dilakukan dalam OD adalah *team-building* yang bertujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.

#### 4). Teori Contingency

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Shmid pada tahun 1973. Teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori Contingency juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan-lingkungan dan organisasi-organisasi. Menurut teori ini, strategi yang dipilih guna menghadapi situasi tertentu, tergantung pada tipe situasi yang dihadapi, atau ia bersifat kontingen pada situasi yang ada. Teori ini lebih cocok digunakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi – organisasi yang akan mengelola suatu perubahan. Seseorang dapat memilih gaya kepemimpinannya, mulai dari sangat otoratif hingga partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif, eksekutif melibatkan karyawannya dalam berbagai hal. Misalnya dalam pengumpulan data, mendiagnosis masalah, mencapai persetujuan, dan sebagainya. sebaliknya, dalam kepemimpinan yang otoriter kita bisa melakukan banyak hal, tetapi membiarkan karyawan berada dalam kegelapan. Masing-masing model atau teori mempunyai pertimbangan dan alasan tersendiri. Untuk implementasinya, model mana yang akan dipakai ini sangat tergantung pada kondisi lingkungan dan masalah yang dihadapi oleh masing-masing organisasi tersebut, Serta tujuan dari perubahan itu sendiri. Jadi hal ini dapat dilakukan dengan memilih salah satu diantara model maupun teori tersebut.

#### b. Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a) Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b) Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c) Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang

terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

- d) Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

#### c. Strategi Manajemen Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain adalah :

1. *Political strategy* : Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. *Economic Strategy* : Pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.
3. *Academic Strategy* : Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yg dapat diterima oleh akal sehat (Rasio).
4. *Enginering Strategy* : Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. *Military Strategy* : Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/ paksaan.
6. *Confrontation Strategy* : Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. *Applied behavioral science Model* : Pemahaman terhadap Ilmu perilaku.
8. *Followship Strategy* : Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

### D. Disiplin

#### a. Pengertian Disiplin

Kata disiplin berasal dari Bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat.” Disiplin merupakan salah satu dari sekian banyak upaya untuk memperbaiki perilaku individu sehingga taat dan patuh pada aturan, hukum atau norma yang berlaku. Disiplin sering disebut sebagai sikap mental seseorang yang mengandung kerelaan mematuhi, ketentuan, peraturan, dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab. Tanggung jawab, baik yang berhubungan dengan waktu maupun terhadap kewajiban dan hak.

Ada juga yang menganggap disiplin dapat juga diartikan sebagai sikap menumbuhkan kendali diri, karakter atau keteraturan, dan efisiensi. Depdiknas (2001) mendefinisikan disiplin atau tetib sebagai suatu sikap konsisten dalam melakukan sesuatu.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih jelas tentang disiplin, dibawah ini disajikan pengertian disiplin dari beberapa ahli sebagai berikut :

1. Menurut Flippo (dalam Atmodiwirjo, 2000) mengemukakan bahwa disiplin adalah setiap usaha mengkoordinasikan perilaku seseorang pada masa yang akan datang dengan mempergunakan hukum dan ganjaran. (Definisi diatas memfokuskan pengertian disiplin sebagai usaha untuk menata perilaku seseorang agar terbiasa melaksanakan sesuatu sebagaimana mestinya yang dirangsang dengan hukuman dan ganjaran.)



2. Menurut Atmosudirjo (dalam Atmodiwirjo, 2000) mendefinisikan disiplin sebagai bentuk ketaatan dan pengendalian diri erat hubungannya rasionalisme, sadar, tidak emosional. Pendapat ini mengilustrasikan bahwa disiplin sebagai suatu bentuk kepatuhan terhadap aturan melalui pengendalian diri yang dilakukan melalui pertimbangan yang rasional.
3. Menurut Siswanto (2001) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.
4. Menurut Hasibuan (2002) disiplin adalah suatu sikap menghormati dan menghargai suatu peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi-sanksi apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.
5. Menurut Fathoni (2006) kedisiplinan dapat diartikan bila mana pegawai selalu datang dan pulang pada waktu yang tepat sebagaimana yang ditentukan oleh kepala maner, pimpinan dari masing-masing instansi.

b. Macam-macam Disiplin.

Menurut Hurlock (1978: 82), ada dua konsep mengenai disiplin, yaitu disiplin positif dan disiplin negatif. Disiplin positif sama artinya dengan pendidikan dan bimbingan karena menekankan pertumbuhan di dalam diri yang mencakup disiplin diri (*self discipline*) yang mengarah dari motivasi diri sendiri, dimana dalam melakukan sesuatu (mentaati aturan dan norma) harus datang dari kesadaran diri sendiri. Disiplin negatif berarti pengendalian dengan kekuasaan luar yang biasanya dilakukan secara terpaksa dan dengan cara yang kurang menyenangkan atau dilakukan karena takut hukuman (*punishment*).

Ditinjau dari segi terbentuknya, disiplin dapat dibedakan atas dua macam yaitu :

1) Disiplin yang berasal dari dalam individu itu sendiri.

Disiplin ini terdiri dari:

- a) Disiplin bersifat instrinsik, artinya seseorang yang dengan kesadaran senang dan suka rela tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga kerja itu, dan dia disiplin karena adanya ganjaran atau motivasi dan luar atau adanya campur tangan dari pihak lain.
- b) Disiplin yang tumbuh dari individu itu sendiri, karena ia bekerja telah sesuai dengan bakat dan minatnya sehingga pekerjaan itu menyenangkan Hal ini akan tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mau mengembangkan dirinya, mau bekerja dengan penuh semangat, jujur dan bertanggung jawab. Untuk menumbuhkan disiplin kerja yang tinggi karyawan hendaknya diberi kebebasan untuk berkreasi dan melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat demi peningkatan kinerjanya.

2) Disiplin yang datangnya dari luar dirinya.

Pada disiplin ini seseorang melakukan pekerjaannya adalah karena terpaksa, karena takut akan sanksi-sanksi atau hukuman yang telah ditetapkan dalam peraturan, sehingga terwujud keputusan semu. Disiplin ini didasarkan atas adanya kekuasaan dan pembatasan-pembatasan yang diciptakan untuk mendapatkan tindakan yang diinginkan melalui undang-undang atau peraturan.

Apabila disiplin ditegakkan dengan ancaman hukuman maka terjadilah kepatuhan semu. Karena karyawan yang patuh melaksanakan karena terpaksa, takut akan sanksi, atau hukuman maka disiplin yang demikian inilah yang disebut disiplin semu. Disiplin

seperti ini dapat mematikan kreativitas dan inisiatif bawahan, karena itu menegakkan disiplin dengan ancaman atau hukuman dipandang kurang manusiawi dan tidak bersifat mendidik.

George R, Terry dalam Sukarna menyebutkan bahwa disiplin ada dua macam yaitu

:

1. *Self imposed discipline*

yaitu disiplin yang timbul dari dalam karena adanya dorongan perasaan, kehendak dan pikiran sendiri untuk mentaati atau melakukan sendiri

2. *Command discipline*

yaitu disiplin yang timbul karena takut akan mendapatkan konsekuensi hukuman jika tidak melaksanakan. Dengan demikian disiplin ada yang timbul dari dorongan diri sendiri untuk taat kepada peraturan, dan ada disiplin yang timbul karena terpaksa.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan terhadap aturan atau norma untuk mencapai keamanan, ketertiban, dan ketentraman.

#### **D. Perguruan Tinggi**

##### 1. Hakikat Perguruan Tinggi

Raillon dalam Syarbaini (2009) mengatakan, Perguruan tinggi merupakan agen utama pembaharuan dalam kehidupan bernegara. Barnet (1992) mengemukakan, ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi, yaitu :

- a) Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (*qualified manpower*). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (*output*) yang mempunyai nilai atau harga (*value*) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu di ukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (*employment rate*) dan kadang-kadang di ukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya.
- b) Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/ prestasi penelitian anggota staf. Masukan dan keluaran di hitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/ penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (*peer group*).
- c) Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi di anggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (*throughput*) semakin besar dan
- d) Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan. Indikator sukses kelembagaan terletak pada cepatnya pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio mahasiswa-dosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.

##### 2. Penyelenggara Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi dengan membuka program pendidikan diploma 1 (D-1) , diploma 2, (D-2) diploma 3 (D-3) dan diploma 4 (D-4) , sarjana (S1), magister (S2), doktor (S3),

dan spesialis. Universitas, institut, dan sekolah tinggi yang memiliki program doktor berhak memberikan gelar doktor kehormatan (*doktor honoris causa*) kepada setiap individu yang layak memperoleh penghargaan berkenaan dengan jasa-jasa yang luar biasa dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, kemasyarakatan, keagamaan, kebudayaan, atau seni.

Tenaga pengajar atau dosen yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu berhak mendapatkan gelar Guru Besar (Professor). Sebutan guru besar (Profesor) hanya dipergunakan selama yang bersangkutan masih aktif bekerja sebagai pendidik di perguruan tinggi. Seperti halnya lembaga pendidikan lainnya, pengelolaan dan regulasi perguruan tinggi di Indonesia dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) dan Rektor Perguruan Tinggi Negeri merupakan pejabat eselon di bawah Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

Selain itu juga terdapat perguruan tinggi yang dikelola oleh kementerian atau lembaga pemerintah nonkementerian yang umumnya merupakan perguruan tinggi kedinasan, misalnya Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) yang dikelola oleh Kementerian Keuangan. Bahkan selain dikelola oleh pemerintah, perguruan tinggi (di Indonesia) juga boleh dikelola oleh masyarakat sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Namun penyelenggaraannya harus mendapat bimbingan dan pengawasan dari Lembaga Perguruan Tinggi Swasta (disingkat L.P.T.S.) yang dibentuk oleh pemerintah yang kemudian berubah menjadi Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (disingkat Kopertis).

Selanjutnya, setiap perguruan tinggi di Indonesia harus memiliki Badan Hukum Pendidikan (BHP) yang fungsinya memberikan pelayanan yang adil kepada peserta didik dengan prinsip nirlaba namun dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pendidikan nasional.

### 3. Jenis Perguruan Tinggi

Menurut Wikipedia (2012) jenis perguruan tinggi terdiri atas : Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi dan Politeknik, serta Perguruan Tinggi Kedinasan.

#### a. Universitas

Merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan keilmuan dan kejuruan dalam berbagai bidang ilmu. Universitas lebih universal dalam menyelenggarakan pendidikan. Universitas terdiri atas berbagai fakultas dengan bidang ilmu yang beraneka ragam. Fakultas terdiri dari satu atau banyak jurusan. Lebih universal dalam penyelenggaraan pendidikan. Jenjang studinya beragam.

Contohnya : Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Universitas Diponegoro, Universitas Negeri Yogyakarta, Universitas Trisakti, dll.

#### b. Institut

Institut menyelenggarakan program pendidikan keilmuan dan kejuruan dalam satu bidang ilmu pengetahuan, seperti seni, ilmu pertanian atau teknologi. Jenjang studi yang ditawarkan mulai dari D3/S0 hingga S3. Insitut pendidikannya lebih luas bila dibandingkan dengan sekolah tinggi. Penekanan pendidikannya terletak pada penguasaan teori yang detail agar dapat menemukan dasar ilmu yang ditekuni

Contohnya : Insitut Teknologi Bandung, Institut Teknologi Sumatera, Institut Kesenian Jakarta, Institut Seni Indonesia, Insitut Pertanian Bogor dll.

#### c. Sekolah Tinggi

Sekolah tinggi merupakan perguruan tinggi yang mengajarkan khusus satu bidang pendidikan, pengajaran dan penelitian atau satu cabang ilmu pengetahuan. Tetapi dalam bidang pendidikan kejuruan tersebut biasanya terdiri dari berbagai jurusan atau program pendidikan. Jenjang studinya adalah S0 (diploma) dan S1.

Biasanya sekolah tinggi yang telah memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

Misalnya : Sekolah Tinggi Filsafat, Sekolah Tinggi Kepolisian Negeran, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Agama.dll

d. Akademi

Merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan kejuruan diploma atau vokasi dalam satu disiplin ilmu pengetahuan. Intinya di dalam akademi ini dibimbing untuk menjadi lulusan yang memiliki skill atau keahlian professional tertentu. Pendidikannya difokuskan pada pemberian pengalaman serta pengetahuan praktis melalui kuliah dan terjun langsung ke lapangan (praktek lapangan). Di dalam akademi diajarkan ketrampilan dan keahlian khusus yang akan dibutuhkan pada dunia kerja yang akan dimasuki oleh mahasiswa

Misalnya : Akademi Militer, Akademi Kepolisian, Akademi Kepe-rawatan, , dan Akademi Pariwisata, Akademi Farmasi dll

e. Politeknik

Politeknik menyelenggarakan pendidikan terapan di bidang pengetahuan tertentu, jenjang studi yang disediakan yakni diploma. Di dalam pendidikan politeknik ini mahasiswa akan diberikan ilmu profesional khusus misalnya keuangan,elektronika, desain grafis, fotografi,telekomunikasi dan lain-lain. Lebih menekankan kepada praktek, dan ketrampilan yang dimiliki nantinya akan berpengaruh besar pada dunia kerja yang akan dimasuki mahasiswa

Misalnya : Politeknik Negeri Jakarta, Politeknik Universitas Andalas, Politeknik Negeri Semarang, Politeknik Universitas Andalas, Politeknik Manufaktur Bandung, dll.

f. Perguruan Tinggi Kedinasan

Merupakan perguruan tinggi yang dibawah oleh departemen lain selain Departemen Pendidikan Nasional. Pada umumnya lulusan perguruan tinggi kedinasan terkait langsung dengan departemen bersangkutan, sehingga banyak lulusan PTK yang bisa langsung mendapatkan pekerjaan tanpa harus proses tes lagi. Yang menjadi nilai unggul dari perguruan tinggi kedinasan adalah biaya murah bahkan ada yang gratis, mendapat uang saku, adanya kepastian kerja (prospek cerah), serta fasilitas lengkap.

Misalnya : STAN (Sekolah Tinggi Akuntansi Negara), STPI (Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia), STIS (Sekolah Tinggi Ilmu Statistik), STIP (Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran), AIM (Akademi Imigrasi), AKIP (Akademi Ilmu Pemasarakatan), Aksara (Akademi Sandi Negara), Politeknik Gajah Tunggal, AMG (Akademi Meteorologi dan Geofisika), dll

Perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi harus dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan, serta kemampuan Perguruan Tinggi untuk melaksanakan otonomi sesuai Peraturan Pemerintah dengan mempedomani prinsip-prinsip Akuntabilitas, Transparan, Evaluasi, Nirlaba, Jaminan mutu, Efektivitas dan efisiensi serta Kreativitas dan inovasi. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi meliputi bidang akademik yang meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan tridharma dan/atau bidang non akademik yang meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan dalam bidang Organisasi, Keuangan, Kemahasiswaan, Ketenagaan, dan Sumber belajar Sarana.

#### 4. Status Pengelolaan Perguruan Tinggi

Status pengelolaan perguruan tinggi terdiri atas :

- a. Otonom terbatas yaitu merupakan perguruan tinggi yang hanya memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik
- b. Semi otonom, merupakan perguruan tinggi yang memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik dan memiliki sebagian dari wewenang non akademik yang diberikan oleh Pemerintah atau badan penyelenggara. atau
- c. Otonom merupakan perguruan tinggi yang memiliki otonomi pengelolaan bidang akademik dan non akademik.

PTN yang berstatus semi otonom menerima pendelegasian wewenang pengelolaan perguruan tinggi dari pemerintah yang terdiri atas : Tata kelola berdasarkan ketentuan satuan kerja pemerintah; organ yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi; Hak untuk mengelola aset negara; Wewenang untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel; dan ketenagaan yang diangkat oleh pemerintah dan/atau lembaganya.

PTN yang berstatus otonom menerima mandat penyelenggaraan perguruan tinggi dari Pemerintah melalui pembentukan badan hukum pendidikan yang bersifat nirlaba. memiliki :

1. Tata kelola dan pengambilan keputusan sendiri;
2. Organ yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi;
3. Hak untuk memiliki kekayaan negara yang terpisah;
4. Wewenang untuk mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel;
5. Ketenagaan yang diangkat oleh lembaganya;
6. Wewenang untuk mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi; dan
7. Wewenang yang diberikan oleh Menteri untuk menyelenggarakan dan menghentikan penyelenggaraan program studi.

Perlu ditegaskan bahwa Badan penyelenggara memiliki wewenang untuk menetapkan status semi otonom atau status otonom kepada PTS harus sesuai peraturan perundang-undangan. Sedangkan PTS yang memiliki status semi otonom atau status otonom berfungsi untuk meningkatkan layanan pendidikan terutama guna memenuhi hak mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan sesuai peraturan undang-undang.

Perguruan Tinggi yang dikelola secara otonom terbatas dan semi-otonom paling sedikit memiliki unit organisasi yang terdiri atas : Seorang rektor, seorang ketua, atau seorang direktur, Senat akademik. Sedangkan Perguruan Tinggi yang dikelola secara otonom paling sedikit memiliki unit organisasi : Majelis pemangku kepentingan/majelis wali amanah, Seorang rektor, seorang ketua, atau seorang direktur, Senat akademik dan auditor dan/atau pengawas

### 3. Penutup

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan memiliki peran yang sangat besar dalam upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan daya saing bangsa dimata dunia. Untuk mewujudkan peran yang strategis dan besar tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka sumber daya manusia perguruan tinggi haruslah memiliki disiplin, kompetensi dan kualitas yang unggul terutama bagi dosen sebagai tenaga pengajar. Perguruan Tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu, sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti dan sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien serta sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan yang mempunyai tujuan yaitu “Tri Dharma Perguruan Tinggi” yang menghasilkan output yang dibutuhkan masyarakat dalam membangun Indonesia, dirasa perlu adanya manajemen

yang baik dan bermutu yang mampu menegakkan disiplin. Salah satu alternative untuk mewujudkannya adalah melalui manajemen perubahan.

Manajemen perubahan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mempengaruhi perubahan pada orang, lembaga atau organisasi terutama perguruan tinggi sangat diperlukan terutama dalam meningkatkan disiplin, mengingat perguruan tinggi adalah wadah untuk mempersiapkan generasi sekarang agar mamapu memegang estafet kepemimpinan pada masa mendatang.

Banyak faktor yang dapat menimbulkan perubahan terhadap perguruan tinggi tergantung kepada bagaimana pemimpin perguruan tinggi tersebut mengelola lembaga yang dipimpinnya menuju arah yang diinginkan. Sebab pada dasarnya perubahan adalah hal yang wajar dan bahkan hal yang pasti akan terjadi. Permasalahan adalah bagaimana menjadikan perubahan dimaksud menjadi peningkatan kearah yang lebih baik, dan untuk mewujudkannya diperlukan kemampuan manajerial seorang manajer dalam mengelolanya.

Keberhasilan manajer dalam mengelola perubahan harus bersinergi dengan disiplin. Manajemen perubahan harus diawali dengan peningkatan disiplin. Disiplin harus berubah dari yang kurang menjadi lebih, sebab disiplin adalah ibarat garam dalam suatu masakan yang apabila tidak ada akan sangat mempengaruhi akan cita dan rasa gulainya. Oleh sebab itu strategi yang baik dalam melaksanakan manajemen perubahan untuk meningkatkan disiplin akan sangat bermanfaat terhadap perguruan tinggi..

### Daftar Pustaka

- Dachnel Kamars, 2004 *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. Padang:Universitas Putra Indonesia Press
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Balai Pustaka.
- Diane Mayo and Jeanne Goodrich. 2002 *Staffing for Result : A Guide to Working Smarter*, Chicago: ALA
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,. Edisi ke 2.Yogyakarta: BPF E.
- Hani Handoko, 1984 *Manajemen* Yogyakarta: BPF E
- Jones, 2000 *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*, New york: Mc. Graw Hill
- L. Coch dan J.R.P.French, Jr. 1948 “*Overcoming Resistance to Change*”
- Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dalam J. Salusu 2004 *Pengambilan Keputusan Stratejik* Jakarta:PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Malayu. SP. Hasibuan, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Mamduh M.Hanafi, 1997 *Manajemen* Jogjakarta: UUP AMP YKPN
- Michael Hammer dan James Champy, 1994 *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*,
- Michael Hammer dan James Champy, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, 2004
- Nanang Fattah & H. Mohammad Ali. 2008 *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta:Universitas Terbuka.
- Roger Fisher and Willian Ury. 1999 *Getting to Yes : Negotiaating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books
- Sagala, Syaiful.. 2005 *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Salusu. J. 2004 *Pengambilan Keputusan Stratejik* Jakarta:PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Stephen P. Robbin, 2001 *Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application*
- Stuart Wells. 1998. *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*. USA: Butterworth-Heinemann

Sukarna. 1993. *Kepemimpinan dalam Administrasi II*, Bandung : CV Mandar Maju.

Syarbaini, Syahrial. 2009. *Pendidikan Pancasila Di Perguruan Tinggi*. Bogor : Ghalia Indonesia

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009, *Tentang Badan Hukum Pendidika*.

UU No. 22 tahun 1961 tentang Perguruan Tinggi, pasal 22.

Wibowo, 2006 *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* Bandung: AlfaBeta,

Wibowo, 2008 *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* Bandung: Alfabeta,

<http://conflictandchangemanagement.wordpress.com/2012/11/24/konsep-manajemen-perubahan/>

<http://derafitria.wordpress.com/2012/10/05/definisi-dan-komponen-manajemen-perubahan/>

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2258338-pengertian-manajemen-perubahan-menurut-beberapa/#ixzz2isyJiSCX>

<http://indeksprestasi.blogspot.co.id/2014/09/jenis-jenis-disiplin.html#sthash.6oPtozS.dpuf>

<http://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajemen-perubahan/>

<http://sbm.binus.ac.id/2013/08/12/manajemen-perubahan-bagian-15-selesai/>