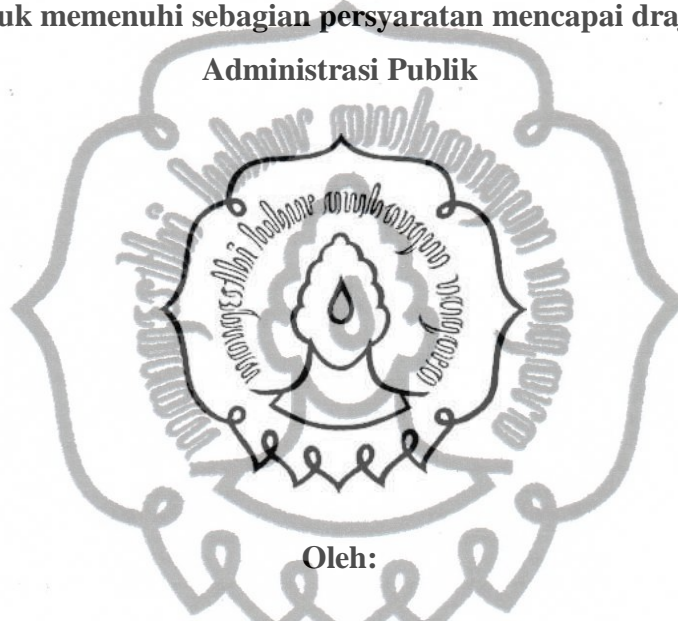


**PERUBAHAN STRUKTUR DAN INOVASI UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
DALAM MENDUKUNG INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI  
PERIODE 2015-2019**

**TESIS**

**Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai drajat Magister**

**Administrasi Publik**



**Oleh:**

**Desti Permitasari**

**NIM. S241708016**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**

**UNIVERSITAS SEBELAS MARET**

**SURAKARTA**

**2021**

*commit to user*

**HALAMAN PERSETUJUAN****PERUBAHAN STRUKTUR DAN INOVASI UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
DALAM MENDUKUNG INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI  
PERIODE 2015-2019****Oleh:**

Desti Permitasari

S241708016

Komisi Pembimbing	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Pembimbing 1	Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M. Si NIP. 19610825 198601 2 001		19-3-2020
Pembimbing 2	Dr. Rina Herlina Haryanti S. Sos., M. Si NIP. 19791120 200604 2 001		24-3-2021

**Telah dinyatakan memenuhi syarat****Pada tanggal 24 Maret 2021**

Mengetahui,  
Kepala Program Studi Magister Administrasi Publik  
Pascasarjana



Dr. Didik G. Suharto, S. Sos. M. Si  
NIP 19741107 200312 1 001

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PERUBAHAN STRUKTUR DAN INOVASI UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
DALAM MENDUKUNG INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI  
PERIODE 2015-2019**

**Oleh:**

Desti Permitasari  
S241708016

**Tim Penguji:**

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Ketua	Dr. Didik G. Suharto, S. Sos. M. Si NIP. 19741107 200312 1 001		18-3-2021
Sekretaris	Rino Ardhan Nugroho, S. Sos., M.T.I., Ph. D. NIP. 19800503 200501 1 003		18-3-2021
Anggota Penguji	Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M. Si NIP. 19610825 198601 2 001		19-3-2021
	Dr. Rina Herlina Haryanti S. Sos., M. Si NIP. 19791120 200604 2 001		24-3-2021

**Telah dipertahankan di depan penguji  
dan dinyatakan memenuhi syarat  
pada tanggal 24 Maret 2021**

Kepala Program Studi  
Magister Administrasi Publik



Dr. Didik G. Suharto, S. Sos. M. Si  
NIP 19741107 200312 1 001

## **SURAT PERNYATAAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI**

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis berjudul “Perubahan Struktur dan Inovasi Universitas Sebelas Maret dalam Mendukung Internasionalisasi Perguruan Tinggi Periode 2015-2019” adalah karya penelitian saya sendiri dan tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dengan acuan yang disebutkan sumbernya, baik dalam naskah karangan atau daftar pustaka. Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan plagiarasi, maka saya bersedia menerima sanksi, baik tesis beserta gelar master saya dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi tesis pada jurnal atau forum ilmiah harus menyertakan tim pembimbing sebagai autor dan PPs UNS sebagai institusinya. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Surakarta, 24 Maret 2021  
Mahasiswa,



Desti Permitasari  
NIM. S241708016

## MOTTO

***Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.*** (QS. Al-Insyirah, 6-8)

***"Siapa yang menjauhkan diri dari sifat suka mengeluh maka berarti dia mengundang kebahagiaan"*** (Abu Bakar Ash-Shiddiq)

***"Never regret a day in your life. Good days give happiness, bad days give experiences, worst day give lessons, and best day give memories"***

***"Takdir adalah kepastian, tapi hidup harus tetap berjalan. Proses kehidupan adalah hakikat, sementara hasil adalah syariat. Allah SWT akan menilai ketulusan hati manusia bukan pada hasil akhirnya."*** (Diponegoro)

***"Hidup kadang melelahkan namun manis ketika dibalut rasa syukur dan keikhlasan"***  
(Desti P)

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini.

Tesis ini kupersembahkan kepada orang-orang hebat yang selalu menyemangati dan menguatkan mentalku dalam setiap proses hidup yang telah saya lalui. Khususnya,

- ♥ Ibuku tersayang Endang Agustiningsih dan Bapak (Sudarno) yang selalu mendukung serta mempercayai mimpiku.
- ♥ Kakakku Prima Mitha P.S yang tidak henti-hentinya mendoakan dan memberikan contoh kesabaran dalam menghadapi setiap proses kehidupan.
- ♥ Sahabat-sahabatku (Nanda, Ade, Riris, Cintya, Dian Artati, dan Indah) yang rela meluangkan waktunya untuk menghibur dan menguatkan hati yang sering kali ragu.
- ♥ Seseorang yang tertulis dalam Lauh Mahfudz yang akan menjadi suami dan ayah dari anak-anakku kelak.



## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penelitian dan penyusunan tesis. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan sehingga karya ini dapat diselesaikan.

1. Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M. Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sebelas Maret sekaligus pembimbing utama yang telah memberikan banyak saran dan dukungan yang bermanfaat.
2. Dr. Didik G. Suharto, S. Sos, M. Si selaku Kaprodi Magister Administrasi Publik sekaligus ketua dewan penguji yang telah memberikan sejumlah saran yang membangun.
3. Dr. Rina Herlina Haryanti S. Sos., M. Si selaku pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Rino Ardhan Nugroho, S. Sos., M.T.I., Ph. D. selaku sekretaris penguji yang telah memberikan saran untuk menyempurnakan tulisan ini.
5. Bapak Ibu Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan pendalaman ilmu kepada penulis.
6. Seluruh informan yang telah bersedia memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan wawancara.
7. Ibukku Endang Agustiningsih dan Ayahku Sudarno yang selalu mempercayai dan mendukung setiap keputusan hidupku.
8. Nur Gita Hapsari teman seperjuangan tesis yang selalu memberikan motivasi dan semangat.
9. Teman-teman MAP 2017 yang telah menjadi pendamping selama proses perkuliahan.

Semoga bimbingan, motivasi, semangat dan setiap bantuan yang diberikan kepada penulis menjadi amal kebaikan dan mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Tesis ini merupakan karya orisinil dari penulis yang dapat dipertanggung jawabkan keasliannya. Apabila terdapat kesalahan dalam penulisan dan penyajian data penulis bersedia menerima segala kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan perkembangan ilmu pengetahuan.

### **Wasalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Surakarta, 24 Maret 2021



Desti Permitasari

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN DAN PERSYARATAN PUBLIKASI .....	iv
MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
INTISARI .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II LANDASAN TEORI .....	13
2.1 Teori .....	13
2.1.1 Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	13
a. Konsep Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	13
b. Unsur Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	14
c. Manfaat Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	15
d. Kesalahan Interpretasi dalam Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	16
2.1.2 Perubahan Organisasi .....	17
a. Pengertian Perubahan Organisasi .....	17
b. Konsep Perubahan Organisasi .....	18
c. Faktor Penyebab Perubahan Organisasi .....	20
d. Tahap Perubahan Organisasi .....	21
e. Jenis Perubahan Organisasi .....	23
f. Perubahan Struktur Organisasi .....	23
g. Inovasi Organisasi .....	31
2.1.3 Hubungan Internasionalisasi Perguruan Tinggi dengan Perubahan Struktur dan Inovasi Organisasi .....	40
2.2 Penelitian Terdahulu .....	43



2.3 Kerangka Berfikir .....	57
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
3.1 Lokasi Penelitian .....	60
3.2 Jenis Penelitian.....	60
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.4 Sumber Data .....	63
3.5 Teknik Penentuan Informan.....	64
3.6 Instrumen Penelitian.....	64
3.7 Validitas Data.....	66
3.8 Teknik Analisis Data .....	66
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>80</b>
4.1 Gambaran Universitas Sebelas Maret.....	80
4.1.1 Gambaran Umum .....	80
4.1.2 Internasionalisasi UNS.....	85
4.2 Perubahan UNS dalam Mendukung Internasionalisasi Perguruan Tinggi .....	88
4.2.1 Perubahan Struktur dalam Mendukung Internasionalisasi UNS .....	88
a. Kompleksitas .....	90
b. Formalisasi .....	100
c. Sentralisasi .....	106
4.2.2 Inovasi dalam Mendukung Internasionalisasi UNS .....	115
a. <i>Intensivness</i> .....	117
b. <i>Initiative</i> .....	127
c. <i>Networking</i> .....	135
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>147</b>
5.1 Kesimpulan.....	147
5.2 Implikasi.....	150
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	150
5.2.2 Implikasi Metodologis .....	150
5.2.3 Implikasi Praktis.....	151
5.3 Rekomendasi dan Saran .....	151
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>152</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>157</b>
<b>DOKUMENTASI PENELITIAN.....</b>	<b>161</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat <i>4ICU</i> UNS tahun 2014-2018 .....	8
Tabel 2.1 Model Proses Inovasi Berorientasi Individu .....	35
Tabel 2.2 Model Proses Inovasi Berorientasi Organisasi .....	35
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	48
Tabel 3.1 Kajian Dimensi dan Aspek-aspek Penelitian.....	65
Tabel 3.2 Data dan Sumber Data .....	73
Tabel 3.3 Intrepetasi Hasil Penelitian.....	75
Tabel 3.4 Ringkasan Metode Penelitian .....	78
Tabel 4.1 Jumlah Program Studi Terakreditasi Nasional di UNS .....	81
Tabel 4.2 Jumlah Alumni UNS Semenjak Berdiri .....	83
Tabel 4.3 Data Tanah dan Gedung UNS tahun 2019 .....	84
Tabel 4.4 Jumlah Dosen dan Mahasiswa UNS 2019 .....	85
Tabel 4.5 Tugas UPT Layanan Internasional UNS .....	91
Tabel 4.6 Perbedaan Tugas PIC universitas dan PIC Faklutas .....	104
Tabel 4.7 Perbedaan Sentralisasi di Level Universitas dan Faklutas .....	109
Tabel 4.8 Jumlah Dana, Proposal Masuk dan Peserta diterima dalam <i>global challenge</i> Tahun 2016-2018.....	120
Tabel 4.9 Tugas dan Kegiatan UPSDM dan Remunerasi dalam Upaya Pengembangan Kualitas SDM.....	125
Tabel 4.10 Indikator Kinerja Utama UNS 2015-2019 .....	134
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil dan Pembahasan .....	144
Tabel 6.1 Daftar Informan .....	158
Tabel 6.2 Pedoman Wawancara .....	159

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Dimensi Strategi Inovasi .....	40
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian.....	59
Gambar 3.1 Proses Pembuatan Node dalam NVIVO 10.....	62
Gambar 3.2 Presentase Pengkodingan Data Informan dalam Aspek Struktur.....	70
Gambar 3.3 Presentase Pengkodingan Data Informan dalam Aspek Inovasi.....	71
Gambar 3.4 Metode Penelitian.....	77
Gambar 4.1 Denah Universitas Sebelas Maret .....	80
Gambar 4.2 Struktur Kepemimpinan UNS Periode 2015-2019 .....	82
Gambar 4.3 Skema RPJP UNS Tahun 2011 – 2031 .....	86
Gambar 4.4 Skema RPJP UNS Tahun 2011 – 2031 Basis Internasionalisasi .....	87
Gambar 4.5 Hasil Analisis Perubahan Struktur dengan Aplikasi NVivo.....	89
Gambar 4.6 Skema Koordinasi dan Pertanggung Jawaban UPT Layanan Internasional .....	92
Gambar 4.7 Pola Pertanggung Jawaban Struktur Internasionalisasi UNS .....	94
Gambar 4.8 Kriteria PIC Internasionalisasi.....	94
Gambar 4.9 Orientasi Internasionalisasi .....	97
Gambar 4.10 Skema Dasar Pengangkatan Struktur.....	101
Gambar 4.11 Proses Pengambilan Keputusan Internasionalisasi .....	108
Gambar 4.12 Alur Koordinasi PIC dalam Pelaksanaan Tugas .....	112
Gambar 4.13 Hasil Analisis Inovasi dengan Aplikasi NVivo .....	116
Gambar 4.14 Grafik Anggaran Pendapatan UNS tahun 2016-2018.....	117
Gambar 4.15 Gambar 4.14 Pengesahan Taiwan Center di UNS.....	136
Gambar 4.16 Tampilan <i>Website</i> Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS .....	138
Gambar 4.17 Pelaksanaan IBSC tahun 2019 .....	139
Gambar 4.18 International Conference The 1st SMARTCEIC.....	141

## INTISARI

**Desti Permitasari. S241708016. 2021. PERUBAHAN STRUKTUR DAN INOVASI UNIVERSITAS SEBELAS MARET DALAM MENDUKUNG INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI PERIODE 2015-2019. TESIS. Pembimbing I: Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M. Si, Pembimbing II: Dr. Rina Herlina Haryanti S. Sos., M. Si. Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.**

Internasionalisasi menjadi keharusan bagi perguruan tinggi yang ingin bertahan dalam persaingan global. Hal ini berdampak pada semakin dituntutnya perguruan tinggi untuk berubah demi mempertahankan eksistensinya dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Pada berbagai literatur, belum banyak topik yang membahas internasionalisasi dengan menggunakan kajian perubahan organisasi terutama yang mengkolaborasikan pendekatan perubahan struktur dan inovasi. Oleh sebab itu penelitian ini berupaya untuk mengabstraksi pandangan Jones tentang perubahan struktur dan inovasi yang berpengaruh pada efektivitas perubahan organisasi yang bersifat evolusioner. Perubahan struktur dalam penelitian ini dikaji dengan aspek Robbins meliputi kompleksitas, formalisasi, sentralisasi atau desentralisasi, sedangkan inovasi dikaji dengan aspek dari Storhammar dan Virkkala yaitu *intensiveness*, *initiative*, serta *networking*. Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui observasi. Analisis model interaktif dari Miles dan Huberman digunakan untuk mengkaji hasil penelitian yang dikombinasikan dengan penggunaan *software* NVivo 10 sebagai alat bantu dalam proses reduksi data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan struktur dan inovasi mendukung tercapainya internasionalisasi perguruan tinggi di UNS namun diperlukan evaluasi pada beberapa aspek. Pada aspek perubahan struktur, kompleksitas ditunjukkan dengan adanya diferensiasi vertikal dan horizontal yang rendah sehingga tidak menghambat proses koordinasi dan penyaluran informasi. Sedangkan pada aspek formalisasi perlu dilakukannya penguatan standarisasi terkait dengan teknis pelaksanaan tugas PIC fakultas untuk mencegah ambiguitas dalam pelaksanaan kerja. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa sentralisasi lebih dominan karena internasionalisasi merupakan kebijakan yang bersifat strategis sehingga pengambilan keputusan lebih baik difokuskan kepada individu atau kelompok tertentu. Disisi lain, analisis terhadap inovasi dalam mendukung internasionalisasi menunjukkan bahwa *intensiveness* sumber daya anggaran masih terbatas yang berdampak pada belum maksimalnya sarana prasarana penunjang internasionalisasi di UNS. Pada aspek *initiative* diketahui bahwa proses inisiasi secara *bottom up* masih rendah karena pemahaman internasionalisasi yang kurang merata pada civitas akademik di UNS. Kemudian pada aspek *networking*, kerjasama *person to person* lebih efektif dalam mendukung internasionalisasi dari pada kerja sama U to U karena status penanggung jawab yang lebih jelas. Rekomendasi utama dalam penelitian ini adalah merancang petunjuk teknis pelaksanaan tugas bagi PIC internasionalisasi Fakultas, fasilitasi Fakultas dengan layanan internasional yang terintegrasi dengan UPT LI dan UPT Bahasa serta melakukan pemetaan keunggulan Fakultas untuk memahami kelebihan serta kekurangan masing-masing unit sehingga dapat diberikan perlakuan serta arahan yang tepat untuk meningkatkan pelaksanaan internasionalisasi kedepannya.

**Kata kunci:** perubahan struktur, inovasi, internasionalisasi perguruan tinggi

*commit to user*



## ABSTRACT

**Desti Permitasari. S241708016. 2021. STRUCTURAL CHANGES AND INNOVATION IN SEBELAS MARET UNIVERSITY TO SUPPORT THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION IN THE PERIOD OF 2015-2019. A THESIS. Advisor I: Prof. Dr. Ismi Dwi Astuti Nurhaeni, M. Si, Advisor II: Dr. Rina Herlina Haryanti S. Sos., M. Si. Public Administration Master Program, Faculty of Social and Political Sciences, Sebelas Maret University Surakarta.**

Internationalization is a must for universities to survive in global competition. It increases the demand for changes to maintain the existence of universities in improving the quality of education. Literature that discusses internationalization using organizational change studies, particularly collaborating structural changes and innovation approaches is still limited. Therefore this study aims to identify Jones's view of structural changes and innovations that affect the effectiveness of evolutionary organizational change. In this study, structural changes were studied based on Robbins including complexity, formalization, centralization, or decentralization aspects, while innovation was studied based on Storhammar and Virkkala covering intention, initiative, and networking aspects. This study used a qualitative descriptive approach. Primary data were collected through interviews and documentation while secondary data were collected through observation. It used the interactive model analysis as proposed by Miles and Huberman to examine the results of the research and used NVivo 10 software for data reduction. The results of this study indicate that structural changes and innovation support the achievement of higher education internationalization at Universitas Sebelas Maret, but it requires evaluation on several aspects. In the aspect of structural change, complexity is showed by the existence of low vertical and horizontal differentiation so that it does not hinder the coordination and information distribution process. Meanwhile, in the formalization aspect, it is necessary to strengthen standardization related to the technical duties implementation of Faculty PIC to prevent ambiguity in work implementation. Analysis on the next aspect shows that centralization is more dominant because it is a strategic policy, thus decision-making is better focused on certain individuals or groups. On the other hand, an analysis of innovation in support of internationalization shows that the intensiveness of budget resources is still limited resulting in less maximum supporting infrastructure for internationalization at this university. In the aspect of the initiative, the bottom-up initiation process is still low due to the uneven understanding of internationalization among the academic community at this university. Furthermore, in the networking aspect, person-to-person cooperation is more effective in supporting internationalization than U-to-U cooperation because of the clearer status of the PIC. This research suggests design technical guidelines for the implementation of duties for the internationalization of the faculty, facilitation of the faculty with integrated international services with UPT LI and UPT Languages, as well as map the advantages of the faculty to understand the strengths and weaknesses of each unit to provide appropriate directions to increase the implementation of future internationalization.

Keywords: structural change, innovation, internationalization of higher education