

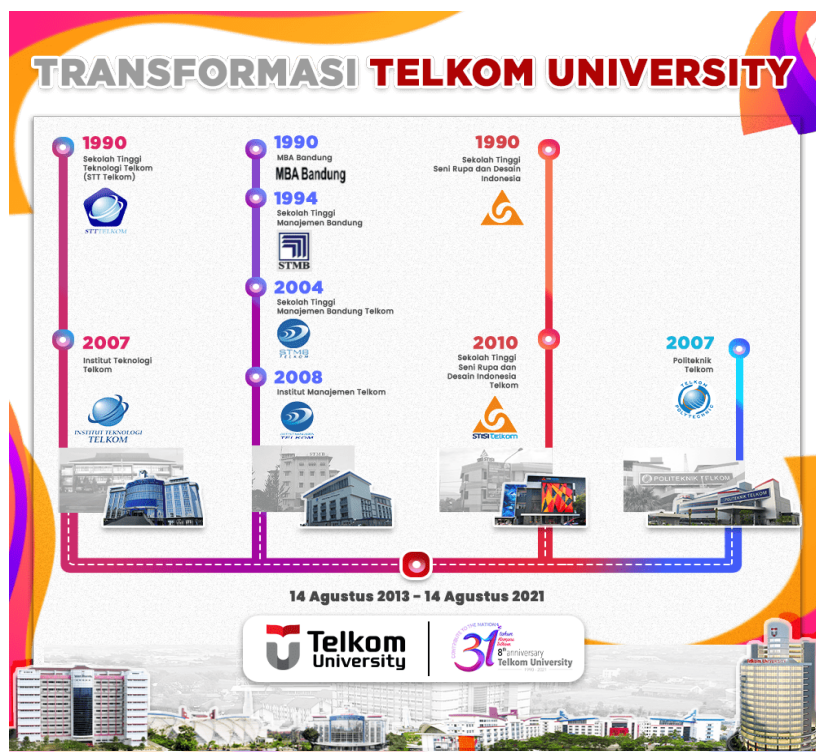
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Profil Universitas Telkom

Universitas Telkom adalah Perguruan Tinggi Swasta yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom yang berdiri pada tanggal 14 Agustus 2013 berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud Nomor 309/E/0/2013, merupakan penggabungan dari empat Perguruan Tinggi Swasta, yaitu Institut Teknologi Telkom (IT Telkom), Institut Manajemen Telkom (IM Telkom), Politeknik Telkom, dan Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom).



Gambar 1.1 Sejarah Telkom University

Sumber: (University T., Sejarah Telkom University, n.d.)

Dengan penggabungan menjadi satu perguruan tinggi Universitas Telkom, maka seluruh kekuatan yang dimiliki akan menjadi suatu sinergi kekuatan yang dapat menghasilkan karya-karya Tridharma yang lebih besar bagi peningkatan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi melalui penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat pada berbagai rumpun keilmuan dengan penguatan kekhasan pada bidang teknologi informasi dan komunikasi.

### **1.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Telkom**

Telkom University memiliki Visi Misi dan Tujuan sebagai berikut:

Visi: Menjadi Research and Entrepreneurial University pada tahun 2023, yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains, dan seni berbasis teknologi informasi.

Misi:

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional berbasis teknologi informasi.
2. Mengembangkan, menyebarluaskan dan menerapkan teknologi, sains, dan seni yang diakui secara internasional.
3. Memanfaatkan teknologi, sains dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi entrepreneurial.

Adapun tujuan Telkom University yaitu:

1. Tercapainya kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan.
2. Menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global.
3. Terciptanya budaya riset multidisiplin dan atmosfer akademik lintas budaya berstandar internasional.
4. Menghasilkan produk inovasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi nasional melalui pengembangan budaya entrepreneurial.

### 1.1.3 Direktorat Keuangan Universitas Telkom

Direktorat keuangan berada dibawah Wakil Rektor II Bidang Sumber Daya dan Keuangan. Direktorat keuangan memiliki fungsi utama sebagai pengelola keuangan yang bersumber dari *Tuition Fee* (TF) yaitu dana yang berasal dari mahasiswa atau yang berkaitan dengan Pendidikan seperti BPP, SDP2, UP3 dan Asrama serta Layanan Kesehatan maupun *Non Tuition Fee* (NTF) yaitu dana yang di terima selain dari kegiatan Pendidikan seperti hibah penelitian dan pengebdian masyarakat serta pengeloan fasilitas yang ada di universtas.

Direktorat Keuangan membawahi tiga bagian yaitu bagian anggaran, bagian perbendaharaan dan bagian akuntansi. Bagian Anggaran memiliki membuat tugas pokok dan berfungsi sebagai perencanaan anggaran yang mendukung tercapainya visi misi universitas, pengelolaan sumber dan penggunaan anggaran universitas. Bagian Perbendaharaan berfungsi sebagai verifikator pengeluaran operasional dan pengelola kas sertamengelola dan mengawasi perpajakan. Sedangkan Bagian Akuntansi memiliki tugas pokok sebagai pembukuan dan pencatatan, pelaporan dan proses audit laporan keuangan serta layanan informasi keuangan mahasiswa.



Gambar 1.2 Profil Direktorat Keuangan

(Sumber: <https://finance.telkomuniversity.ac.id/>)

Adapun Visi dari Direktorat Keuangan Telkom University adalah menjadi unit pendukung (supporting unit) bidang keuangan terdepan dalam memberikan pelayanan yang ekselen kepada stake holder di lingkungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT).

Sedangkan Misi Direktorat Keuangan Telkom University adalah sebagai berikut:

1. Mengelola dan mengembangkan SIMTU (Sistem Informasi Manajemen Keuangan Telkom University) untuk kepentingan Akuntansi Manajemen dan akuntansi Keuangan secara komprehensif dan Integratif selaras dengan visi dan misi Telkom University.
2. Mengelola dan mengembangkan aktivitas Tresuary/perbendaharaan lebih Dinamis dan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan Organisasi Telkom University.
3. Meningkatkan Profesionalisme, Integritas dan Akuntabilitas Sumber Daya Insani di jajaran Bidang Keuangan secara berkelanjutan.
4. Menerapkan Tata Kelola Keuangan Telkom University yang bersih, Transparan dan Auditable bagi seluruh Stakeholder Telkom University dan YPT.

#### **1.1.4 Komponen Biaya Pendidikan**

Biaya pendidikan meliputi biaya langsung (direct cost) dan biaya tidak langsung (indirect cost). Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa seperti pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (earning forgone) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (opportunity cost) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar, Nanang Fattah (2009:23).

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan pasal 3 komponen biaya pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Biaya Satuan Pendidikan

- b. Biaya Penyelenggaraan dan/atau Pengelolaan Pendidikan
- c. Biaya Pribadi Peserta Didik.

Biaya satuan pendidikan terdiri atas:

- a. Biaya Investasi:
  - 1. Biaya Investasi Lahan Pendidikan
  - 2. Biaya Investasi Selain Lahan Pendidikan.
- b. Biaya Operasi:
  - 1. biaya personalia
  - 2. biaya nonpersonalia.
- c. Bantuan Biaya Pendidikan
- d. Beasiswa.

Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan meliputi:

- a. Biaya Investasi:
  - 1. Biaya Investasi Lahan Pendidikan
  - 2. Biaya Investasi Selain Lahan Pendidikan.
- b. Biaya Operasi:
  - 1. Biaya personalia
  - 2. Biaya Nonpersonalia.

Yang akan menjadi objek penelitian yang dibahas dalam penelitian ini adalah biaya Pendidikan, khususnya proses pengajuan penundaan pembayaran Biaya Penyelenggaraan dan/atau Pengelolaan Pendidikan (BPP).

## **1.2 Latar Belakang**

Telkom University berdiri tahun 2013 dan terus berkembang dalam tata kelola penyelenggaraan pendidikan, pengajaran serta pengabdian kepada masyarakat. Salah satu pengembangan yang dilakukan yaitu dalam tata kelola penerimaan dan pengeluaran keuangan biaya pendidikan yang bersumber dari mahasiswa. Biaya pendidikan yang bersumber dari mahasiswa diperoleh pada saat pelaksanaan registrasi mahasiswa yang dilaksanakan setiap semester menjelang pelaksanaan perkuliahan. Biaya pendidikan dapat dibayarkan sekaligus atau juga

dapat dibayarkan bertahap bagi mahasiswa yang mengalami kendala keuangan melalui kebijakan atau persetujuan Universitas. Pembayaran secara bertahap ini masih berupa kebijakan dan masih dikelola secara manual sehingga dalam pelaksanaannya masih banyak diperlukan perbaikan proses melalui digitalisasi dan digitasi serta didukung dengan pembuatan prosedur agar tetap *compliance* terhadap aturan. Selain itu perlu juga dilakukan mitigasi resiko yang dilakukan secara bersama-sama mulai dari proses pengajuan oleh mahasiswa, proses evaluasi oleh Fakultas hingga persetujuan di level Universitas.

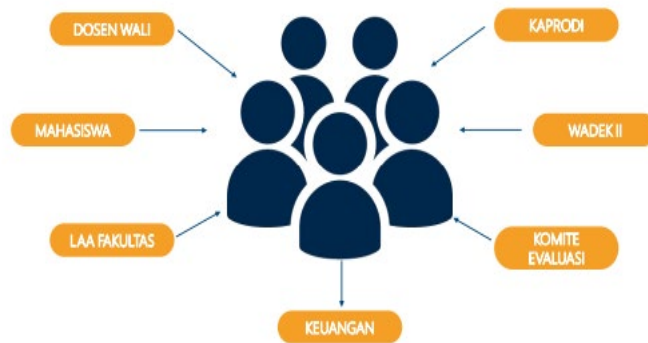
Pada akhir tahun 2019 tepatnya pada bulan desember, dunia dihebohkan dengan munculnya sebuah virus yang berasal dari Kota Wuhan, China. China mengidentifikasi pneumonia tersebut pada tanggal 7 Januari 2020 sebagai jenis baru coronavirus, dan dikenal sebagai Covid-19. Pernyataan “urgent notice on the treatment of pneumonia of unknown cause” telah dikeluarkan oleh Wuhan Municipal Health Committee (Hanoatubun, 2020). Virus Covid-19 menyebar hampir ke seluruh negara di dunia, menyebabkan banyak masyarakat yang terinfeksi virus tersebut, dan tidak sedikit masyarakat yang kehilangan nyawanya karena virus tersebut. Pandemi Covid-19 telah memberikan guncangan signifikan terhadap berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor pendidikan secara global. Berbagai negara telah mengambil keputusan besar untuk menutup sementara sekolah dan perguruan tinggi di wilayahnya masing-masing sehingga tidak ada kegiatan belajar dan mengajar secara tatap muka di ruang kelas, (Dhawan, 2020). Pandemi membawa perubahan cepat di berbagai lini kehidupan, termasuk pendidikan, salah satu dampaknya adalah tentang ketimpangan akses pendidikan berkualitas yang semakin luas. Sehingga memaksa semua orang untuk belajar beradaptasi, salah satunya melalui instrumen teknologi digital. Terdapat percepatan yang luar biasa dalam pemanfaatan teknologi digital di dunia pendidikan pada masa pandemi. Kemampuan digital merupakan indikator keberhasilan yang menentukan daya saing suatu organisasi (Wahyuningtyas et al., 2023), termasuk di institusi pendidikan tinggi.

*Business Process Reengineering* (BPR) merupakan salah satu upaya institusi Pendidikan dalam memperbaharui sistem pendidikan mereka. BPR

membantu institusi pendidikan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan proses yang tidak efisien atau redundan. Dengan merancang ulang proses-proses tersebut, institusi dapat meningkatkan efisiensi operasional mereka. Hal ini dapat menghemat waktu, tenaga, dan sumber daya institusi. Menurut Pasaribu et al. (2021), BPR sebagai proses penciptaan nilai tambah dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan TI untuk meningkatkan proses operasionalnya. Dengan menerapkan BPR, institusi dapat memperbarui infrastruktur teknologi, mengadopsi perangkat lunak dan perangkat keras terbaru, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses pendidikan. Penciptaan nilai tambah pada proses BPR merupakan bentuk inovasi dalam upaya proses pengembangan, dengan menambahkan kegunaan atau fungsi dari proses tersebut (Anggadwita et al., 2020). Hal ini dapat meningkatkan efektivitas pengajaran, keterlibatan siswa, dan kualitas pembelajaran.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut diatas Universitas Telkom merubah segala bentuk metode baik akademik maupun non akademik menjadi tersistem digital, salah satunya terhadap proses bisnis di Direktorat Keuangan. Proses bisnis merupakan proses yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. masing-masing unit dalam suatu organisasi memiliki proses bisnis untuk mencapai tujuannya dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Direktorat Keuangan melakukan Bisnis Process Reengineering terhadap salah satu proses pembayaran mahasiswa. Proses pengajuan penundaan dan keringanan pembayaran BPP yang semula dilakukan manual dirubah menjadi sebuah sistem terdigitalisasi dengan membangun aplikasi TelU Care.

Tel-U Care adalah aplikasi keringanan biaya Mahasiswa di Universitas Telkom yang telah terintegrasi dengan IGracias. Aplikasi Tel-U Care bertujuan untuk mempermudah pihak kampus dalam mendata mahasiswa yang memerlukan bantuan keringanan biaya dan penundaan (cicilan) BPP. Mahasiswa yang dapat mengakses aplikasi ini adalah Mahasiswa aktif yang telah mendapatkan persetujuan pengajuan keringanan serta penundaan biaya dari Dosen Wali. US yang dapat mengakses aplikasi dapat dilihat pada gambar 1.3.



Gambar 1.3 US Pengguna Aplikasi TEL-U Care

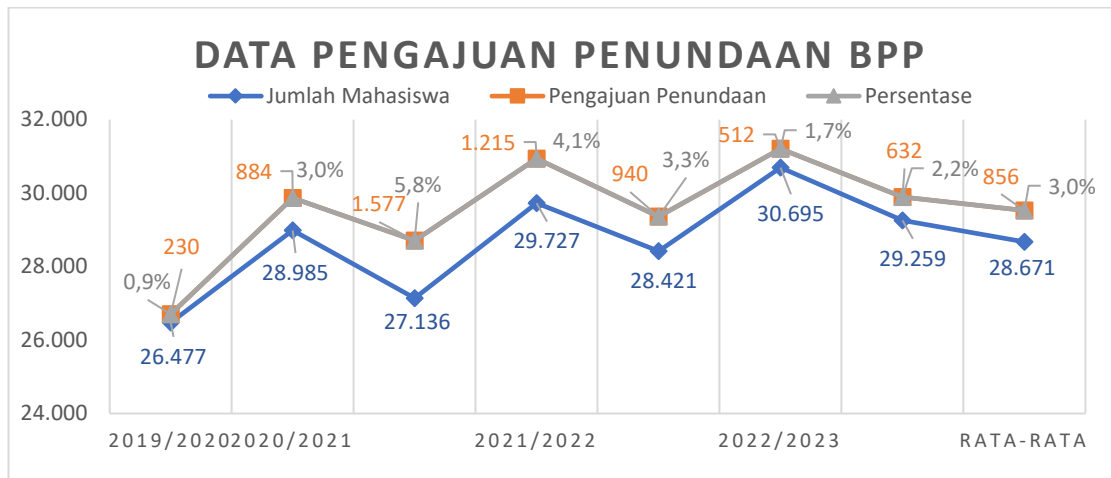
Data administrasi menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa yang mengajukan penundaan pembayaran biaya Pendidikan Universitas Telkom pada sejak awal pandemi yang terjadi tahun 2020 hingga tahun 2023 mencapai rata-rata 3,0% dari jumlah total mahasiswa aktif setiap semesternya. Jumlah pengajuan penundaan bertambah disaat pandemi dan masih tinggi disaat pandemi berakhir.

Tabel 1.1 Jumlah mahasiswa melakukan penundaan

TAHUN AKADEMIK	2019	2020/2021		2021/2022		2022/2023		Rata- rata
	Genap	Ganjil	Genap	Ganjil	Genap	Ganjil	Genap	
Jumlah Mahasiswa	26.477	28.985	27.136	29.727	28.421	30.695	29.259	28.671
Pengajuan Penundaan	230	884	1.577	1.215	940	512	632	856
Persentase	0,9%	3,0%	5,8%	4,1%	3,3%	1,7%	2,2%	3,0%

Pada grafik dibawah ini terlihat saat pandemi angka meningkat drastis dan sampai saat ini pengajuan penundaan setiap semester masih tinggi dapat dilihat dari Gambar 1.4





Gambar 1.4 Grafik Pengajuan Penundaan BPP TelU Care

Implementasi TelU Care dimulai pada tahun akademik Genap 2019/2020, Aplikasi Tel U Care resmi diterapkan Universitas Telkom sejak Juli tahun 2020. Dengan adanya aplikasi Telu Care proses yang awalnya membutuhkan waktu 14 hari berubah menjadi 3 hari, hal tersebut merupakan penghematan waktu yang sangat membantu proses bisnis di Universitas Telkom. Dan sudah diterapkan selama 6 (enam) semester sejak pertama kali dipergunakan hingga tahun 2023.

Program bantuan keringanan tuition fee memiliki peran penting dalam mendorong aksesibilitas pendidikan tinggi bagi mahasiswa yang menghadapi kendala finansial. Namun, dalam beberapa kasus, implementasi program bantuan keringanan *tuition fee* masih menghadapi tantangan dalam efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian dengan kebutuhan mahasiswa. Menurut Pasaribu, (2021) kompleksitas manajemen di perguruan tinggi menuntut efektivitas dan efisiensi dalam proses administrasi, tidak hanya dalam layanan pendidikan dan pengajaran.

Penelitian ini berfokus pada Telucare Telkom University sebagai lembaga yang telah menerapkan program bantuan keringanan tuition fee. Dengan mengkaji implementasi BPR pada program ini, diharapkan dapat teridentifikasi permasalahan yang ada, kendala dalam proses implementasi, serta potensi perbaikan yang dapat dilakukan. Penelitian ini memiliki relevansi penting dalam konteks perbaikan proses bisnis dan peningkatan efektivitas program bantuan keringanan tuition fee. Hasil analisis dan temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan

berharga bagi Telucare Telkom University maupun institusi-institusi lain dalam mengoptimalkan program bantuan keringanan tuition fee yang mereka jalankan.

### 1.3 Perumusan Masalah

Penerapan Tel-U Care pada awalnya mengalami kendala dikarenakan harus merubah cara kerja dari manual (*paper based*) menjadi proses secara online menggunakan system informasi. Ada beberapa kendala yang dapat muncul saat mengubah dari proses manual ke sistem informasi di antaranya seperti perubahan budaya dan resistensi, kesulitan dalam adaptasi, biaya, ketergantungan pada teknologi, tata kelola dan dukungan dari pimpinan.

Perubahan proses dari manual dengan *paper based* menjadi system online memerlukan penyesuaian pemahaman baru tentang bagaimana menggunakan system, mengoperasikan perangkat lunak, dan beradaptasi untuk mengikuti prosedur yang berbeda. Pembuatan system baru memerlukan investasi dalam hal perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Biaya ini bisa menjadi kendala terutama bagi organisasi yang memiliki anggaran terbatas. Selain itu, peralihan ke sistem informasi juga dapat memerlukan waktu dan tenaga ekstra untuk mengkonversi data dari format manual ke format yang dapat diterima oleh system.

Kajian serupa pernah dilakukan pada sistem SPPD dan hasilnya menyatakan bahwa proses BPR telah membawa perubahan radikal pada sistem perjalanan dinas di universitas, yaitu dari sistem campuran manual/offline & online menjadi sepenuhnya online, dari yang sangat terpusat menjadi proses pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, dan tersedianya sistem pemantauan yang transparan. Perubahan-perubahan ini memberikan hasil yang signifikan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis sehingga mempercepat waktu, menghemat kertas (mengurangi limbah kertas dan mengurangi biaya) dan mengoptimalkan tugas karyawan. (Pasaribu, 2021)

Kendala lainya adalah adanya resistensi dikarenakan perubahan Budaya dan cara kerja yang semula sudah terbiasa dengan proses manual. Belum adanya standar

prosedur penyelesaian layanan atau *service level agreement* disetiap tahapan proses permohonan pengajuan penundaan dari mulai pengajuan hingga permohonan tersebut disetujui merupakan salah satu kendala ketidakpastian dari sisi waktu dan beresiko untuk menghambat proses registrasi yang dilaksanakan oleh mahasiswa.

Setelah implementasi awal, dan dengan berubahnya metode di akademik dan non akademik di Universitas Telkom, maka peneliti melihat perlunya Evaluasi terhadap Sistem penundaan pembayatran TelU Care.

Oleh karenanya melalui penelitian ini, peneliti ingin menganalisa faktor-faktor kunci yang memengaruhi implementasi BPR di institusi pendidikan tinggi dalam hal leadership, culture, IT capability dan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi, sehingga dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan BPR di konteks pendidikan tinggi.

Leadership (Kepemimpinan) sangat penting dalam memimpin perubahan dan mengimplementasikan BPR, pemimpin akan mampu menginspirasi dan memotivasi staf serta melibatkan mereka dalam proses perubahan. (Hammer and Champy, 2015). Kepemimpinan yang baik juga dapat memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antarunit dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan proses yang efektif. Kepemimpinan yang baik juga dapat memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar unit dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan proses yang efektif. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang perubahan yang diinginkan dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh pihak. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dan mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul selama proses implementasi.

Sedangkan *Culture* (Budaya organisasi) juga merupakan faktor penting dalam implementasi BPR. BPR membutuhkan perubahan dalam cara kerja organisasi, sehingga budaya organisasi yang mendukung perubahan menjadi penting, dan berorientasi pada pelayanan sangat penting dalam mendukung implementasi BPR. Budaya organisasi yang mendukung perubahan ditandai dengan adanya sikap terbuka terhadap perubahan, mau belajar hal baru, dan mau

bekerja sama. Institusi pendidikan harus menciptakan lingkungan di mana para pegawai merasa nyaman untuk mengemukakan ide-ide baru, berkolaborasi, dan berbagi pengetahuan.

Kemudian IT Capability (Kemampuan Teknologi Informasi) memainkan peran penting dalam mendukung implementasi BPR. Sistem informasi yang terintegrasi dan fleksibel dapat membantu mengotomatisasi proses, meningkatkan efisiensi, dan memfasilitasi pertukaran data yang lebih baik antarunit. Kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi informasi secara efektif akan memberikan keuntungan kompetitif dalam mengimplementasikan BPR. Kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi informasi secara efektif akan memberikan keuntungan kompetitif dalam mengimplementasikan BPR. Kemampuan IT yang memadai meliputi kemampuan untuk menganalisis kebutuhan IT, mendesain sistem IT, dan mengimplementasikan sistem IT,

Dengan memperhatikan dimensi-dimensi tersebut, institusi pendidikan tinggi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi BPR yang efektif. Kepemimpinan yang kuat, budaya yang adaptif, kemampuan teknologi informasi yang memadai, akan membantu meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas pelayanan dalam instansi.

Berdasarkan keterangan di atas penulis mengangkat tema “Implementasi BPR Pada Sistem Penundaan Biaya Pendidikan Tel-U Care di Telkom University”.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana proses bisnis pada sistem penundaan pembayaran sebelum implementasi BPR?
2. Bagaimana implementasi BPR terkait dengan Budaya Perusahaan, Kepemimpinan, dan Teknologi Informasi
3. Bagaimana hasil evaluasi proses bisnis sebelum dan setelah implementasi BPR?
4. Apakah tantangan yang dialami dari implementasi BPR terkait Budaya Perusahaan, Kepemimpinan, dan Teknologi Informasi?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses bisnis pada sistem penundaan pembayaran sebelum implementasi BPR
2. Mengetahui implementasi BPR terkait dengan Budaya Perusahaan, Kepemimpinan, dan Teknologi Informasi
3. Mengetahui hasil evaluasi proses bisnis sebelum dan setelah implementasi BPR
4. Mengetahui tantangan yang dialami dari implementasi BPR terkait Budaya Perusahaan, Kepemimpinan, dan Teknologi Informasi

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **A. Aspek Teori**

Rekayasa ulang proses bisnis (BPR) adalah strategi manajemen yang berfokus pada mendesain ulang dan meningkatkan proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang signifikan dalam efisiensi, efektivitas, dan daya saing. Menerapkan BPR dalam sistem penundaan keuangan dapat memberikan beberapa manfaat dari perspektif teoritis:

1. Penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap pemahaman teoretis tentang BPR di sektor pendidikan tinggi. Hal ini membantu memperkaya literatur dan teori BPR yang ada, serta meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor kunci yang mempengaruhi implementasi BPR.
2. Penelitian ini dapat menghasilkan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai landasan untuk penelitian lanjutan tentang implementasi BPR di pendidikan tinggi. Kerangka konseptual tersebut dapat membantu mengorganisir pemahaman tentang dimensi-dimensi yang relevan dengan BPR dan hubungannya dengan faktor-faktor keberhasilan implementasi.
3. Penelitian ini dapat digunakan untuk menguji validitas teori BPR yang ada dalam konteks pendidikan tinggi. Dengan menganalisis implementasi BPR berdasarkan dimensi-dimensi seperti leadership, culture, IT capability, dan

governance and support, penelitian ini dapat membantu menguji keberlakuan teori BPR dalam konteks spesifik ini.

#### B. Aspek Praktis

BPR dapat memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi, khususnya di bidang keuangan. Berikut adalah beberapa manfaat praktis penerapan BPR dalam sistem keuangan:

1. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis kepada institusi pendidikan tinggi mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam implementasi BPR. Misalnya, penelitian ini dapat mengidentifikasi kelemahan dalam kepemimpinan, budaya organisasi, kemampuan IT, atau tata kelola dan dukungan yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BPR. Rekomendasi ini dapat membantu institusi pendidikan tinggi dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan proses bisnis yang efektif.
2. Penelitian ini dapat membantu institusi pendidikan tinggi mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Institusi pendidikan tinggi dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperkuat atau ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam implementasi BPR, sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya.
3. Penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BPR, sehingga institusi pendidikan tinggi dapat merancang perubahan yang lebih baik dalam mengelola proses-proses pendidikan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang disediakan.
4. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dalam implementasi BPR berdasarkan analisis terhadap dimensi leadership, culture, IT capability, dan governance and support dengan memberikan panduan praktis bagi institusi pendidikan tinggi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis mereka melalui BPR.

## **1.7 Sistematika Penulisan Tesis**

### **A. BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bagian ini dijelaskan gambaran umum, rumusan masalah tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Dalam bagian ini dibahas tinjauan pustaka terkait dengan permasalahan dan variabel yang ingin ditelaah secara lebih mendalam, yaitu mengenai Strategi Manajemen untuk kemudian digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

### **C. BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, dan teknik analisis data.

### **D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasannya diuraikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Setiap aspek pembahasan dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan ditarik kesimpulan.

### **E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bagian ini terdiri dari kesimpulan hasil penelitian dengan cara uraian padat dan saran yang merupakan implikasi kesimpulan dan berhubungan dengan masalah dan alternatif pemecahan masalah.