

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Modern (*Implementasi Learning Organization Pasca Perubahan IAIN Menjadi UIN*).

Penulis : Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA

Identitas : a. ISBN : Nomor 978-602-1326-35-0
 b. Edisi : 1
 c. Tahun Terbit : 2015
 d. Penerbit : Suka Press (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
 e. Jumlah Halaman :

Kategori Publikasi karya Ilmiah Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) : Buku Referensi
 Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

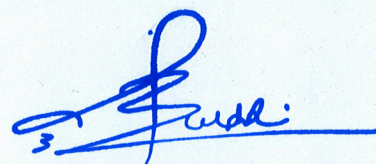
Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal 40		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
f. Kelengkapan unsur isi buku (20%)	8.00		7.00
g. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12.00		11.5
h. Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12.00		11.5
i. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8.00		7.5
Total = (100%)	40		37.5

KOMENTAR/ULASAN PEER REVIEW

Kelengkapan Isi Buku	<p>Buku ini telah memenuhi unsur dari kelengkapan isi buku :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. memiliki ISBN 2. Cover berisi judul, nama penulis 3. Kata pengantar 4. Daftar isi, daftar gambar 5. pendahuluan 6. Bagian analisis dan sintesis 7. Kesimpulan 8. Kesimpulan 9. Daftar pustaka 10. Halaman belakang : Biografi penulis
----------------------	--

<p>Ruang lingkup dan pembahasan</p>	<p>sesuai dengan bidang ilmu penulis yaitu dibidang manajemen pendidikan dan sifat buku referensi. Buku ini merupakan hasil sintesis dari disertasi yang dikembangkan kembali sehingga pembahasan secara mendalam dan memberikan suatu pandangan yang baru. Penulis mampu meramu kembali tulisan yang ada dan tidak mengulang apa yang sudah ditulis.</p>
<p>Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi</p>	<p>Semua daftar referensi sudah dalam tulisan. Buku ini bukan buku disertasi atau buku ajar. tulisan berasal dari penelitian multi-years.</p>
<p>Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit</p>	<p>ditribitkan oleh penerbit yg bagus yang dikenal secara nasional dan mempunyai vert. on line.</p>

Ciputat, 22 Oktober 2016
Reviewer I,



Prof. Dr. Azyumardi Azra
NIP. 19550304 198503 1 002 NIDN : 2004035501
Gol/Ruang : Pembina Madya (IV/e)
Guru Besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Modern (*Implementasi Learning Organization Pasca Perubahan IAIN Menjadi UIN*).

Penulis : Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA

Identitas : a. ISBN : Nomor 978-602-1326-35-0
 b. Edisi : 1
 c. Tahun Terbit : 2015
 d. Penerbit : Suka Press (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
 e. Jumlah Halaman :

Kategori Publikasi karya Ilmiah Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) : Buku Referensi
 Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai		Nilai Maksimal 40		Nilai Akhir Yang Diperoleh
		Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a.	Kelengkapan unsur isi buku (20%)	6.00		7.5
b.	Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12.00		11.00
c.	Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12.00		12.00
d.	Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	6.00		7.5
Total = (100%)		40		38

KOMENTAR/ULASAN PEER REVIEW	
Kelengkapan Isi Buku	Buku memiliki kelengkapan semua unsur terpenuhi dari ISBN sampai ke Riwayat Penulis.

<p>Ruang lingkup dan pembahasan</p>	<p>Sesuai dengan Bidang ilmu penulis yaitu & Bidang Manajemen Pendidikan dan Sifat Buku Monograph, Pembahasan Secara mendalam dan memberikan suatu Pandangan yang Baru. Penulis mampu Meramu kembali tulisan yang ada dan tidak mengulang apa yang sudah & tulis.</p>
<p>Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi</p>	<p>Buku ini Bukan Buku & Seriasi atau buku ajar. Tulisan Berasal dari Pendidikan penelitian Multi Years</p>
<p>Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit</p>	<p>Diterbitkan oleh penerbit yang & kental Secara Nasional dan Mempunyai Verti On Line.</p>

Ciputat, 16 Oktober 2016
Reviewer II,



Prof. Dr. SUWITO, MA
NIP. 19560307 1986 03 1 003 NIDN : 2007035601
Gol/Ruang : Pembina Madya (IV/e)
Guru Besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Modern (*Implementasi Learning Organization Pasca Perubahan IAIN Menjadi UIN*).

Penulis : Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA

Identitas : a. ISBN : Nomor 978-602-1326-35-0
 b. Edisi : 1
 c. Tahun Terbit : 2015
 d. Penerbit : Suka Press (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
 e. Jumlah Halaman :

Kategori Publikasi karya Ilmiah Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) : Buku Referensi
 Buku Monograf

Hasil Peer Review

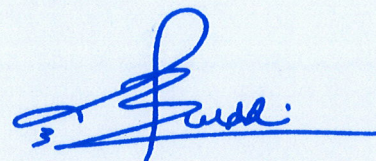
KOMPONEN YANG DINILAI	REVIEWER		NILAI RATA-RATA
	REVIEWER I	REVIEWER II	
1	2	3	4
Kelengkapan Unsur Isi Buku (20%)	7.00	7.5	7.25
Ruang Lingkup Dan Kedalaman Pembahasan (30%)	11.5	11.00	11.25
Kecukupan Dan Kemutakhiran Data/Informasi Dan Metodologi (30%)	11.5	12.00	11.75
Kelengkapan Unsur Dan Kualitas Penerbit (20%)	7.5	7.5	7.5
Total = (100%)	37.5	38	37.75

Ciputat, 22 Oktober 2016
Reviewer II,



Prof. Dr. Suwito, MA
 NIP. 19560307 1986 03 1 003 NIDN : 2007035601
 Gol/Ruang : Pembina Madya (IV/e)
 Guru Besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Ciputat, 22 Okt. 2016
Reviewer I,



Prof. Dr. Azyumardi Azra
 NIP. 19550304 198503 1 002 NIDN : 2004035501
 Gol/Ruang : Pembina Madya (IV/e)
 Guru Besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta



MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM MODERN

(Implementasi *Learning Organization*
Pasca Perubahan IAIN menjadi UIN)



Dr. H. Ahmad Qurtubi, M.A.



**MANAJEMEN PENDIDIKAN
TINGGI ISLAM MODERN**
(Implementasi *Learning Organization*
Pasca Perubahan IAIN menjadi UIN)

**MANAJEMEN PENDIDIKAN
TINGGI ISLAM MODERN**
(Implementasi *Learning Organization*
Pasca Perubahan IAIN menjadi UIN)

Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA



SUKA-Press

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI ISLAM MODERN
(Implementasi *Learning Organization* Pasca Perubahan IAIN menjadi UIN)
Dr. H. Ahmad Qurtubi, MA

© Ahmad Qurtubi

Cover dan Lay out : Khairul Anam

Cetakan Pertama : Mei 2015
xx + 184 hlm.; 14,5 x 21 cm

Penerbit:

SUKA-Press,

UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Jln. Marsda Adisucipto Yogyakarta

Email: avans4u@yahoo.com

ISBN: 978-602-1326-35-0

All Rights reserved. Hak cipta dilindungi undang-undang.

PRAKATA PENULIS

Alhamdulillah, akhirnya naskah buku Manajemen Strategik Pengembangan Perguruan Tinggi Islam Melalui Penerapan Learning Organization ini selesai juga. Buku yang ada di tangan pembaca ini merupakan hasil telaah dan kajian mendalam penulis yang merupakan kelanjutan dari penelitian Disertasi di Universitas Pendidikan Indonesia dan UNJ Jakarta. Penulis berasumsi bahwa perubahan tatanan kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada beberapa IAIN di Indonesia, merupakan respons adaptif terhadap perubahan dan respons terhadap inovasi dinamika global. IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah IAIN yang pertama kali berubah menjadi UIN, disusul kemudian IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, STAIN Maulana Malik Ibrahim Malang, IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Sultan Syarif Qasim Riau. Perubahan ini menjadi inspirasi untuk mengintegrasikan antara ilmu kaunyah (*scientific*) dengan ilmu qur'aniyah (*knowledge*).

Dengan rampungnya buku ini, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penulisan hingga penerbitan buku ini.

Terima kasih yang tak terhingga saya sampaikan kepada Guru-guru penulis yang telah memberikan masukan dan makna tentang isi buku ini antara lain : Prof. Dr. H. Djaali (UNJ), Prof. Dr. H. Ma'ruf Akbar (UNJ), Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah (UNJ), Prof. Dr. H. Muchlis R. Luddin (UNJ), Prof. Udin S. Sa'ud,

Ph.D (UPI Bandung), Prof. Dr. H. Abin Syamsudin Makmun, M.A. (UPI Bandung), Prof. Dr. H. Akdon (UPI Bandung), Prof. Dr. H. Dede Rosyada (UIN Jakarta), Prof. Dr. H. Fakri Gaffar, M.Ed. (UPI Bandung), Prof. Dr. H. Aziz Wahab (UPI Bandung), Prof. Dr. H. Nanang Fatah (UPI Bandung), Prof. Dr. Idochi Anwar (UPI Bandung).

Buku ini saya dedikasikan untuk Ayah saya *almarhum* H. Mohammad Syahid (semoga Allah memberikan kelapangan di alam kubur, diampuni dosanya, dimaafkan kesalahannya, *amin ya rabbal 'alamin*).

Terakhir, saya menyampaikan terima kasih kepada manajemen Suka-Press UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah menerbitkan buku ini. Buku ini banyak kekurangan dan kekeliruan, mohon kritik dan saran konstruktif bagi penyempurnaan buku ini. Semoga Allah SWT memberkahi dan menjadikan karya ini bermanfaat bagi masyarakat luas, *amin*.

Ciputat, 10 September 2014

Ahmad Qurtubi

Email: qurtubi@uinjkt.ac.id

KATA PENGANTAR

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA



Tujuan umum pendidikan adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam arti pendidikan yang dilakukan tetap mempertahankan kesatuan, keanekaragaman, mengembangkan cita-cita perorangan. Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan penyeimbangan (*equity*) dan keunggulan (*excellence*) antara prestasi (*achievement*) dengan pemanfaatan (*access*). Tujuan yang mulia ini akan dapat tercapai apabila dilakukan aktivitas pendidikan yang baik dan terjaminnya kualitas akademik pada tataran desain, manajemen proses pendidikan, bertumpu pada konsep pertumbuhan, pengembangan, pembaharuan, dan kelangsungannya sehingga penyelenggaraan pendidikan harus dikelola secara profesional. Bidang pendidikan yang menjadi tumpuan harapan banyak pihak untuk dapat menghasilkan sumber daya yang berkualitas, kerap kelelahan karena dihadapkan pada persoalan serius akibat perkembangan yang terus-menerus dan sangat cepat.

Ditengah kondisi pendidikan di Indonesia seperti saat ini, UIN yang merupakan perubahan dari IAIN, terpacu untuk tidak

henti-hentinya melakukan penataan sistem penyelenggaraan pendidikan sehingga menjadi pusat keunggulan dari berbagai hal yang dibutuhkan masyarakat dengan menekankan pada *Quality, Efficiency* dan *Relevance* dalam usahanya menjadikan UIN sebagai *the real university* yang mengandalkan keunggulan dan keterdepanan, sebagaimana visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Visi dan misi universitas mencerminkan kualitas intrinsik dengan pendekatan multiaspek dan bersifat multi-dimensional secara kelembagaan dan organisasi.

Organisasi merupakan wadah di mana terdapat orang-orang yang bekerjasama secara sistematis, terencana, rasional serta terorganisasi dan terkendali. Struktur organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap cara kerja dan produktivitas anggotanya. Perubahan sebuah struktur organisasi memberikan efek terhadap anggotanya. Perubahan yang akan direncanakan harus mempertimbangkan berbagai hal yang tentunya akan memberikan efek positif terhadap sebuah organisasi guna mencapai visi dan misinya. Pencapaian visi dan misi sebuah organisasi berkaitan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan di sebuah organisasi merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul akibat lingkungan yang terus menerus berubah, memaksa individu maupun organisasi untuk mengikuti perubahan tersebut. Untuk tetap eksis dalam lingkungan yang memiliki tantangan dan ketidakpastian, organisasi harus “berubah” atau “beradaptasi” untuk dapat tetap bertahan. Perubahan lingkungan

juga menuntut organisasi lebih fleksibel dan tanggap (*responsiveness*) terhadap lingkungan yang berubah. Fleksibilitas organisasi memerlukan adanya kerja sama tim di dalamnya. Dalam kondisi lingkungan yang mengalami perubahan melahirkan kompetisi-kompetisi di dalamnya, kompetisi muncul dalam rangka untuk menyeleksi organisasi yang dapat mengikuti arus perubahan tersebut.

Perubahan-perubahan lingkungan yang dialami oleh suatu organisasi mengharuskan organisasi tersebut melakukan penyesuaian diri. Penyesuaian diri menjadi suatu keniscayaan. Kemampuan organisasi untuk menjawab semua tantangan saat ini dan ke depan menjadi salah satu kekuatan yang harus dimiliki oleh organisasi. Untuk mewujudkannya, organisasi membutuhkan konsep konkret yang menjadi alat untuk menaklukan perubahan. Salah satunya adalah *Learning Organization*.

Learning organization (LO) atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dia merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*). Organisasi perlu terus menerus belajar agar mereka dapat menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. *Learning organization* tidak luput dilakukan oleh UIN dalam menanggapi perubahan lingkungan yang ada.

Kami sangat mengapresiasi atas terbitnya buku ini yang merupakan hasil penelitian yang mendalam dan merupakan lanjutan dari penelitian Disertasi penulisnya yang dilakukan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta kemudian dikembangkan lagi dengan membandingkan berbagai UIN lain yang ada di Indonesia.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi yang sampai saat ini masih langka dan menambah khazanah ilmu pengetahuan dan hasil penelitian di bidang manajemen pendidikan tinggi di Indonesia.

Rawamangun, 11 Februari 2015

Prof. Dr. H. Djaali

GLOSSARIES

Learning organization sebagai sekumpulan individu dalam organisasi yang terus menerus memperbaiki kompetensi diri untuk menciptakan segala inovasi yang mampu mereka ciptakan.

organization learning adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mampu menggali dan mengolah pengalaman melalui eksperimen, observasi serta mampu menganalisis keberhasilan dan kegagalan untuk diterapkan dalam suatu sistem atau aplikasi baru yang membantu pencapaian yang lebih baik.

perceived quality kualitas pelayanan yang diterima mahasiswa.

expected quality kualitas pelayanan yang diharapkan.

organizational

service-orientation organisasi yang berorientasi kepada layanan.

kualitas pelayanan jasa suatu kondisi mengenai baik buruknya pelayanan yang diterima mahasiswa di perguruan tingginya.

Teori

Kata “teori” berasal dari bahasa Yunani yang artinya “melihat” atau “memperhatikan”. Dari pengertian ini bisa dikatakan secara gampang bahwa teori adalah suatu pandangan atau persepsi tentang apa yang terjadi. Jadi berteori adalah ‘pekerjaan menonton,’ yaitu pekerjaan mendeskripsikan apa yang terjadi, menjelaskan mengapa itu terjadi dan mungkin juga meramalkan kemungkinan berulangnya kejadian itu di masa depan. Teori membantu kita menjelaskan dan meramalkan fenomena politik dan dengan demikian juga membantu pembuatan keputusan praktis. Ketika menjelaskan suatu fenomena, teori memerlukan pembuktian secara sistematis. Artinya, teori harus diuji dengan bukti-bukti yang sistematis. Teori yang baik adalah teori yang bisa didukung atau ditolak melalui analisa yang jelas dan penggunaan data secara sistematis. Teori adalah suatu kumpulan konsep, definisi, dan proposisi yang menggambarkan fenomena secara sistematis melalui penentuan hubungan antar variabel dengan tujuan untuk menjelaskan atau memprediksi

fenomena yang terjadi, dan merupakan perangkat proposisi yang terintegrasi secara sintaksis (mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan yang lainnya, dengan dasar kata yang dapat dialami.

Paradigma

Suatu perspektif untuk memahami perkembangan ilmu sebagai hasil dari persaingan antara berbagai kerangka konseptual, pendekatan, teori atau model yang oleh ilmuwan disebut paradigma. Secara sederhana paradigma bisa diartikan sebagai aliran pemikiran yang memiliki kesamaan asumsi dasar tentang suatu bidang studi, termasuk kesepakatan tentang kerangka konseptual, petunjuk metodologis dan teknik analisis. Paradigma berfungsi menuntun ilmuwan untuk menentukan masalah-masalah mana yang penting untuk diteliti, menunjukkan cara bagaimana masalah itu harus dikonseptualisasikan, metode apa yang cocok untuk menelitinya dan bagaimana cara menginterpretasikan hasil penelitian. Selain itu, menentukan batas-batas ruang lingkup suatu disiplin atau kegiatan keilmuan dan menetapkan

ukuran untuk menilai keberhasilan disiplin tersebut.

Metodologi

Metodologi yaitu prosedur bagaimana pengetahuan tentang suatu fenomena diperoleh. Agar bisac melakukan penelitian dengan benar, para peneliti harus menyadari “metodologi” yang mereka terapkan, yaitu prosedur yang mereka pakai dalam mendeskripsikan, menjelaskan dan meramalkan fenomena. Pengetahuan tentang metodologi memang tidak menjamin kita bahwa kita akan mampu merumuskan masalah, konsep dan teori yang baik. Metodologi membantu kita menyingkirkan hambatan dsalam penelitian. Penegtahuan tentang metodologi bisa membantu kita memahami dan menilai informasi yang mempengaruhi keputusan yang kita buat dalam hidup sehari-hari.

Variabel

Secara agak longgar para ilmuwan menyebut konstruk-konstruk atau sifat-sifat yang mereka pelajari sebagai “variabel”. Contoh-contoh variabel yang penting dalam sosiologi, psikologi, dan pendidikan ialah: jenis kelamin, penghasilan, kelas sosial,

produktivitas, dan lain-lain. Dapat dikatakan variabel ialah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam nilai kalau diungkapkan. Secara berlebihan, variabel adalah sesuatu yang bervariasi. Cara ungkap itu memberi kita gagasan intuitif tentang variabel, tetapi masih dibutuhkan wawasan yang lebih umum sekaligus lebih tepat. Variabel adalah simbol, lambang yang padanya kita lekatkan bilangan atau nilai. Misalnya x adalah sebuah variabel, ia adalah suatu simbol/ lambang yang padanya kita lekatkan nilai yang berupa angka.

Sampel

Sampel atau *sample* adalah contoh, representatif atau wakil dari satu populasi yang cukup besar jumlahnya. Tujuan peneliti mengambil sampel ialah memperoleh keterangan mengenai objeknya, dengan jalan hanya mengamati sebagian saja dari populasi. Pengambilan sampel ini dilakukan karena sering tidak dimungkinkan untuk mengamati segenap anggota dari populasi yang sangat besar jumlahnya satu persatu. Oleh karena itu, perlu diadakan pengambilan sampel dari satu populasi dengan tujuan: (1) mengadakan reduksi terhadap kuantitas

objek yang diteliti, reduksi dalam artian pengurangan, (2) mengadakan generalisasi terhadap hasil penelitian, (3) menonjolkan sifat-sifat umum dari populasi. Syarat yang sangat penting dalam pengambilan sampel itu adalah sampel harus mewakili populasi.

Kualitatif

Penelitian kualitatif: penelitian yang objeknya adalah manusia atau segala sesuatu yang dipengaruhi manusia, datanya tidak menggambarkan jumlah atau bilangan yang pasti melainkan menggunakan logika.

Kuantitatif

Kuantitas: yaitu bentuk, luas, berat, serta jumlah. Hal itu meliputi juga pengertian, misalnya berat, tinggi, susunan, volume, bentuk dan segala sesuatu yang dapat diukur. Konsep kuantitatif menunjuk pada berapa banyak suatu kualitas dimiliki oleh suatu hal (misalnya, konsep penghasilan, yang mengukur berapa banyak kualitas itu dimiliki oleh seseorang). Jadi setiap istilah dasar sains bersifat kuantitatif dalam arti bahwa ia menunjuk pada suatu kualitas. Angka-angka dipakai hanya untuk memperjelas "kualitas" itu.

Penelitian Ilmiah

Pengetahuan yang diperoleh dengan pendekatan ilmiah diperoleh melalui penelitian ilmiah dan dibangun di atas teori tertentu. Teori itu berkembang melalui penelitian ilmiah yaitu penelitian yang sistematis dan terkontrol berdasarkan data empiris. Penelitian ilmiah akan menghasilkan kesimpulan yang serupa bagi hampir setiap orang, karena pendekatan tersebut tidak diwarnai oleh keyakinan pribadi, bias dan perasaan. Cara penyimpulannya bukan subjektif melainkan objektif. Dengan pendekatan ilmiah orang berusaha untuk memperoleh kebenaran ilmiah, yaitu pengetahuan benar yang kebenarannya terbuka untuk diuji oleh siapa saja yang menghendaki untuk mengujinya.

DAFTAR SINGKATAN

UIN	Universitas Islam Negeri
STAIN	Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri
LO	Learning Organization
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
SDM	Sumber Daya Manusia
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
PTAI	Perguruan Tinggi Agama Islam
SGD	Sunan Gunung Djati
UUSPN	Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional
IPTEK	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
IMTAK	Iman dan Takwa
SD	Standar Deviasi

DAFTAR ISI

Prakata Penulis	v
Pengantar Rektor Universitas Negeri Jakarta (UNJ)	vii
Glossaries	xi
Daftar Singkatan	xviii
Daftar Isi	xix

1	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Fokus Kajian	11
	C. Pembatasan Kajian	14
	D. Signifikansi Kajian	18
2	DISKUSI TEORETIK	21
	A. Konsep Dasar Manajemen Strategik	21
	B. Manajemen Strategik Pengelolaan Perguruan Tinggi	23
	C. <i>Knowledge Management</i>	24
	D. <i>Learning Organization</i> (LO)	26
	E. Karakteristik <i>Learning Organization</i> (LO)	38
	F. <i>Learning Organization</i> dan Relevansinya dengan Sistem Pendidikan	57
	G. Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi	60

H. Perencanaan dalam Pelayanan	66
I. Mutu Pelayanan dan Pengendaliannya	67
J. Mutu Pembelajaran	68
K. Mutu Layanan Akademik sebagai Representasi PT yang Berorientasi pada Layanan.....	70
L. Konsep Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi ...	73
3 MANAJEMEN STRATEGIK DI LIMA UIN	75
A. Deskripsi Data	75
B. Keterbatasan Kajian	81
C. Pembahasan.....	119
4 SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	153
A. Simpulan	153
B. Implikasi Temuan dan Saran	158
Daftar Pustaka	171
Indeks	181
Riwayat Penulis	183



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kajian ini diilhami oleh suatu kenyataan bahwa mayoritas perusahaan bisnis yang ada di dunia memiliki umur yang pendek. Penelitian Peter Senge memberikan kesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan kelas dunia (*world class*) dan masuk dalam *Fortune 500*, memiliki umur rata-rata antara 40-50 tahun, artinya secara rata-rata hanya berumur sampai dua generasi.¹

Selanjutnya, Arie de Geus melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun, menemukan karakteristik umum penyebab pendeknya umur perusahaan, terutama karena perusahaan tersebut tidak mampu belajar atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman, sehingga banyak mengecewakan konsumen, dan pada akhirnya “mati” karena kehilangan pasar atau tutup karena ditolak oleh masyarakat dan lingkungannya.²

¹ Penelitian Peter Senge ini dilakukan pada tahun 1990. Lebih lanjut lihat Jann Hidayat Tjakraatmadja, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: SBMITB, 2010), hal. 9.

² Dengan alasan yang sama dalam konteks yang berbeda yaitu konteks dunia bisnis nasional, peristiwa bangkrutnya perusahaan secara massal juga terjadi di Indonesia terutama pada periode 1998-1999, yaitu kondisi ekonomi nasional pernah mengalami *Over heating*, sehingga nilai rupiah jatuh dari sekitar \$1=2500,- menjadi sekitar \$1=Rp 15000,- pada periode yang relatif singkat tersebut, ratusan bahkan mungkin ribuan

Dalam iklim politik, ekonomi dan pendidikan dunia sekarang ini terdapat penekanan yang besar pada kapasitas lembaga pendidikan dan sistem pendidikan untuk menanggapi perubahan secara cepat dan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan serta dampaknya terhadap standar prestasi peserta didik. Lembaga pendidikan dan sistem pendidikan terus bertanggung jawab atas prestasi mereka terhadap orang tua, masyarakat, pemerintah dan berbagai pihak kepentingan lain. Hill dan Crevola,³ menekankan tuntutan-tuntutan atas pendidikan bermutu tinggi pada abad ke-21 dengan mengklaim bahwa tidak ada satu pun negara yang dapat menyetujui apa saja yang kurang dari sistem pendidikan internasional, jika negara tersebut ingin memastikan kohesi sosial dan kemakmuran ekonomi yang berkelanjutan.

Schubungan itu, sebagai salah satu lembaga pendidikan, yaitu perguruan tinggi hendaknya lepas kerangka strategi politik praktis jangka pendek, sehingga memiliki kekuatan penuh untuk berkembang menjadi lembaga yang mempunyai daya saing global. Berbagai upaya menjawab tantangan mengejar mutu merupakan pekerjaan yang tidak mudah, terutama di tengah sumber daya yang amat terbatas. Ke dalam, perguruan tinggi harus terus menerus membenahi dirinya dalam semangat organisasi pembelajaran (*learning organization*), bekerja dengan mencari terobosan manajerial dan akademik. Sedangkan ke luar perlu kemampuan untuk membangun jaringan dan memanfaatkan

perusahaan bisnis nasional mengalami kebangkrutan atau "mati suri" secara massal, karena tidak mampu belajar dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan. Lebih jelasnya dapat dilihat Tjakraatmadja, *Knowledge*, hal. 9..

³ P. Hill & C.A.M. Crevola. "The Role of Standards in Educational reform for the 21st Century," dalam Marsh, D.D. (Ed.). *ESCD Yearbook: Preparing Our School for the 21st Century* (Alexandria, Va:ASCD Publication, 1999), p. 117-142.

berbagai kerja sama dengan berbagai institusi, baik pada pendidikan tinggi, pemerintah, maupun dunia usaha.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung sangat cepat berpengaruh terhadap kehidupan manusia khususnya dan organisasi pada umumnya. Organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisis kekuatan, kelemahan dalam organisasi dan memanfaatkan peluang serta mengantisipasi ancaman yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan. Perubahan ini merupakan dinamika sebuah organisasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan bahkan kalau bisa mengubah lingkungan yang ada.

Perubahan dapat terjadi secara evolusioner, tetapi sering pula muncul dalam wujud revolusioner. Mengingat bahwa perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari manusia maka manusia harus senantiasa waspada dan terbuka dalam menghadapi berbagai perubahan tersebut.

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perubahan organisasi, di antaranya adalah tujuan dan sasaran, kultur, strategi, tugas, teknologi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi. Upaya untuk selalu melakukan perubahan tidak selalu berlangsung dengan mulus, sebagian besar akan mengalami resistensi baik dari tingkat individual, kelompok, maupun organisasi. Resistensi dapat terjadi karena keinginan mempertahankan kemapanan yang telah memberikan keuntungan dan manfaat pada masa yang lalu. Untuk itu diperlukan langkah-langkah mengatasi adanya resistensi terhadap perubahan.⁴

⁴ Perubahan tidak selamanya menimbulkan kondisi yang lebih baik, biasanya saja penanganan situasi perubahan yang buruk dapat membawa konsekuensi pada masalah

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) merupakan bagian Integral dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, IAIN secara keseluruhan juga tidak bisa mengisolasi diri dari perubahan-perubahan paradigma, konsep, visi, dan orientasi baru pengembangan Perguruan Tinggi Nasional, dan bahkan internasional, seperti dirumuskan UNESCO tentang Perguruan Tinggi pada tahun 1998. Dengan demikian, pengembangan IAIN juga harus dilihat dalam konteks perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat, baik pada tingkat konsep dan paradigma Perguruan Tinggi. Bahkan lebih jauh lagi, pengembangan IAIN sekaligus pula harus mempertimbangkan perubahan dan transisi sosial, ekonomi, politik nasional dan global. Perubahan-perubahan yang dapat ditempuh IAIN dalam perspektif paradigma baru Perguruan Tinggi yang telah dirumuskan baik pada tingkat pendidikan nasional maupun internasional. IAIN tidak cukup hanya untuk *survive*, melainkan harus mampu mengembangkan dirinya menjadi Perguruan Tinggi yang dapat memberikan daya saing (*competitive advantage*) kepada lulusannya.

Perubahan tatanan kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada beberapa IAIN di Indonesia, merupakan respons adaptif terhadap perubahan dan respons terhadap inovasi dinamika global. IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah IAIN yang pertama kali berubah menjadi UIN, disusul kemudian IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, STAIN Maulana Malik Ibrahim Malang, IAIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Sultan Syarif Qasim Riau. Sementara IAIN lainnya masih dalam daftar

baru seperti timbulnya frustrasi, biaya yang meningkat, hilangnya manfaat yang dihadapkan, terjadi konflik berkepanjangan, motivasi dalam organisasi yang semakin menurun dan resistensi terhadap perubahan.

tunggu. Kajian ini akan melihat dari perkembangan kelima UIN yang sudah ada. Jika hasil perubahan menunjukkan perkembangan yang berarti bagi pengembangan Perguruan Tinggi Islam, kemungkinan perubahan IAIN lainnya akan disetujui. Dengan demikian, IAIN dan STAIN lainnya sangat bergantung pada keberhasilan pengembangan ke-5 (lima) UIN yang sudah ada. Apakah perubahan IAIN menuju UIN memberikan angin segar atau sebaliknya hanya sekadar perubahan nama.⁵

Dalam pada itu, ke-5 UIN ini juga sedang mewujudkan budaya Universitas Islam yang berorientasi pada penelitian (*research*) kompeten dan berwibawa dalam konteks pendidikan Indo-

⁵ Sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi, UIN memiliki ciri khas tersendiri karena paradigma keilmuan yang dikembangkan tampak berbeda dengan perguruan tinggi umum. Penyebutan nama Islam pada UIN, bukan sekadar identitas yang membedakan dari universitas umum, melainkan karena paradigma keilmuan yang dianutnya. UIN ingin mengaktualisasikan sifat universitas ajaran Islam yang tidak mengenal dikotomi antara ilmu-ilmu umum dan ilmu agama. Pemahaman terhadap dikotomi keilmuan itu sekalipun telah digugat oleh para pendukungnya sendiri, ternyata masih sulit dihilangkan. Padahal dalam visi keilmuan *qur'aniyah* dan *kauniyyah*, tidak dikenal adanya dikotomi ilmu agama dan ilmu umum. Atas dasar pemikiran ini, kehadiran UIN diharapkan secara nyata memberi warna universitas ajaran Islam dan sekaligus menghilangkan pandangan dualisme keilmuan. Perubahan IAIN menuju UIN bukan sekadar mengubah nama, yang lebih penting dari itu, mengubah paradigma keilmuan yang sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Gedung-gedung baru yang lebih representatif memang harus dibangun, peralatan dan media pendidikan yang baru harus diadakan, tetapi itu semua bersifat suplementer, yang lebih substantif lagi adalah membangun paradigma keilmuan UIN. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya adalah mempertahankan dan mengembangkan peralihan status menjadi UIN menjadi momentum yang sangat penting bagi manajemen dan segenap civitas akademika di UIN untuk mengayunkan langkah lebih cepat dan bekerja keras menuju terwujudnya lembaga perguruan tinggi Islam yang memiliki daya saing tinggi seiring dengan kemajuan ilmu dan teknologi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sultan Syarif Qasim Riau, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Sunan Gunung Djati Bandung telah menerapkan organisasi pembelajar (*learning organization*) di antaranya dengan merespons secara cepat perubahan-perubahan yang terjadi sehingga UIN ini tidak tertinggal dengan universitas lainnya. Terbukti, dengan usaha keras yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir, UIN-UIN ini menjadi salah satu universitas terkemuka.

nesia dengan melakukan pengintegrasian ilmu dan agama pada level fakultas dan jurusan; kurikulum yang berbasis kemampuan moral; memiliki muatan lokal, nasional dan global; dan peningkatan mutu pelayanan terhadap mahasiswa. Bahwa sejak awal perubahan statusnya, ke-5 UIN ini telah merancang pengembangan UIN menuju universitas yang fokus pada penelitian (*research university*) yang nantinya menghasilkan produk-produk unggulan untuk memenuhi kebutuhan antara lain; (1) memberikan sumbangan yang berarti dan benar-benar bermanfaat bagi pengembangan keilmuan untuk peningkatan kemaslahatan hidup umat manusia; (2) mendorong terwujudnya kajian kritis, inovatif, dan transformatif dalam khazanah ilmu pengetahuan dan kehidupan keagamaan, baik yang bersifat pengembangan bahkan yang terutama penemuan baru dalam ilmu agama Islam secara luas; (3) menawarkan jalan keluar yang nyata atas problematika kehidupan masyarakat, bangsa dewasa ini, terutama yang tengah dihadapi umat Islam dan bangsa Indonesia dan mendesak dicarikan alternatif pemecahannya; (4) dapat ditindaklanjuti untuk kepentingan pendidikan, pengajaran, pengabdian masyarakat, terutama bagi penguatan bangunan akademik Perguruan Tinggi Agama Islam dan memperbaiki tatanan sosial yang adil, beradab, dan demokratis, serta; (5) menerbitkan hasil-hasil dari kegiatan keilmuan dan disosialisasikan kepada publik sebagai bentuk pertanggung-jawaban intelektual.⁶

⁶ Namun demikian, harus diakui bahwa perubahan status dari IAIN ke UIN tidak bisa dipandang sebagai sesuatu yang tidak bermasalah. Masalah yang muncul pada beberapa tahun terakhir adalah terjadinya penurunan peminat pada fakultas dan jurusan keagamaan, sedangkan fakultas umum banyak diminati mahasiswa. Persoalan ini tidak dapat dipandang secara sederhana, kekhawatiran yang pernah diungkapkan beberapa ahli akan tercerabutnya nilai-nilai keislaman dengan perubahan IAIN menjadi UIN bisa

Untuk mengantisipasi berbagai persoalan masalah yang kemungkinan akan muncul, ke-5 UIN ini melakukan pengembangan riset ilmiah dengan memberdayakan dan meningkatkan kemampuan para dosennya baik secara kuantitas maupun mutu, dan memperbanyak tenaga ahli yang mampu melakukan penelitian secara kontinyu dan terarah, menciptakan manajemen perubahan secara signifikan baik bidang akademik maupun non akademik dan berbagai pengembangan organisasi lainnya menuju terwujudnya Universitas Islam yang bermutu.

Dari sisi kinerja dosen dan staf akademik ke-5 UIN ini dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan yang pada saat ini jumlah pendaftar calon mahasiswa baru semakin meningkat dalam empat tahun terakhir. Dengan kata lain, ke-5 UIN pasca perubahan menjadi UIN telah melakukan berbagai cara untuk mengembangkan organisasinya melalui pendekatan organisasi pembelajar (*learning organization*).

Terkait dengan mutu pembelajaran pada 5 UIN, dosen menjadi salah satu unsur terpenting dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan kepuasan pelanggan dalam proses pembelajaran. Mengapa dosen menjadi salah satu unsur terpenting dalam implementasi *learning organization* sebuah perguruan tinggi? Alasannya adalah karena ruh sebuah perguruan tinggi terdapat pada mutu pembelajarannya dan dosen merupakan ujung tombak proses pembelajaran, sebagai pelaku pendidik yang mempunyai posisi strategis dan berpengaruh langsung terhadap proses

menjadi sebuah keniscayaan. Di samping itu, tugas dan tanggungjawab dosen dalam menjalankan tugasnya juga harus berubah seiring dengan perubahan status tersebut. Misalnya, kajian keilmuan dalam penelitiannya juga harus dikembangkan dan mengikuti sistem berpikir yang tidak hanya pada wilayah satu keilmuan (*monoscience*), namun hendaknya diubah menjadi berbagai ilmu (*mutidisiplin* dan *interdisiplin*).

pembelajaran. Mutu proses hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh mutu pertemuan antara dosen dan mahasiswa. Ilmu yang disampaikan oleh dosen baik secara empirik maupun rasional serta berbagai keterampilan yang dimilikinya akan diteruskan dan menjadi alat pengembangan sikap keilmuan mahasiswanya.

Kinerja dosen dalam memberikan layanan akademik yang bermutu, akan lebih terkoordinasi secara sinergis jika diwadahi dalam organisasi perguruan tinggi yang kondusif dan pimpinan yang bersifat memberdayakan. Sebab kalau tanpa ada kendali, pengungkit, dan pengayuh dari pimpinan yang visioner maka perguruan tinggi bersangkutan tidak dapat *survive* dan tidak mungkin dapat memberikan layanan akademik bermutu.⁷

Pimpinan perguruan tinggi yang visioner akan mampu melakukan manajemen pembinaan mutu dosen secara integral dan berkesinambungan sehingga akan terjadi perubahan peningkatan pada mutu pembelajarannya salah satunya melalui organisasi pembelajar (*learning organization*).

Karakteristik-karakteristik tersebut harus dipenuhi oleh suatu organisasi, termasuk lingkungan PTAI, agar dapat menjadi organisasi pembelajar, semua komponen tersebut harus dijalankan dengan sungguh-sungguh, sepenuh hati, dan dengan disiplin yang tinggi untuk memperoleh hasil yang optimal. Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa organisasi bisa di katakan telah meng-

⁷ Jika hal ini terjadi, maka dikhawatirkan alih status dari menjadi UIN hanya sekedar perubahan nama tanpa memberikan peningkatan yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Organisasi perguruan tinggi akan selalu *survive* apabila dipimpin oleh orang profesional yang mempunyai sifat *siddiq* dan *amanah* sehingga mampu mendorong roda organisasi lebih efektif, serta memiliki sifat *fathonah* dan *tabligh* sehingga mampu membawa gerbang organisasi lebih efisien. Organisasi akan produktif jika selalu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) untuk selau belajar dan belajar.

implementasikan *learning organization* jika telah memenuhi beberapa indikator, yaitu adaptif terhadap lingkungan luar, secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk berubah atau mengadaptasi perubahan, berkembang secara kolektif dan juga individual, dan menggunakan hasil pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Perkembangan dewasa ini menunjukkan makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi kehidupan agar dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas SDM merupakan salah satu respons dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya –upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.⁸

⁸ Peran ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuan semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaian akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari sinilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada perusahaan/organisasi. Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadi individu pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya peningkatan

Pentingnya *learning organization* telah lama menjadi *concern* para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge "*The Fifth Discipline*" pada tahun 1990. Di samping itu, organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini.

Dosen yang belajar terus menerus sesuai dengan tujuan lembaga akan memberikan kontribusi pada percepatan perubahan lembaga tersebut. Dengan kata lain, perubahan organisasi hanya terjadi jika di dalamnya terdapat SDM yang mau belajar sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi pembelajar akan efektif, efisien dan produktif jika ada kemauan dari individu yang mau belajar dan didukung oleh pimpinan visioner dan budaya organisasi yang kondusif. Peningkatan mutu kinerja dosen akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja UIN dalam peningkatan mutu pembelajaran sebagai ruh dari sebuah perguruan tinggi. Bagaimana pengaruh implementasi karakteristik organisasi pembelajar di UIN terhadap mutu layanan akademik, belum diperoleh informasi yang jelas. Sehubungan itu, kajian ini ingin mengulas "Manajemen Strategik Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Studi tentang Kontribusi Karakteristik

kinerja organisasi melalui pengintegrasian dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.