

Penelitian Terapan dan Pengembangan Perguruan Tinggi

**PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN MUTU
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(Analisis Model Manajemen Mutu
Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama
Islam)**



Peneliti Utama : Dr. Hasyim Asy'ari, M.Pd

Peneliti Anggota:

1. Dr. Supardi
2. Dr. Badruddin
3. Dr. Ara hidayat

PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN (PUSLITPEN) - LP2M

UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Laporan penelitian yang berjudul “Pengembangan Model Manajemen Mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam” (Analisis Model Manajemen Mutu Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama Islam), merupakan akhir laporan pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh Dr. Hasyim Asy’ari, M.Pd, dan telah memenuhi ketentuan dan kriteria penulisan laporan akhir penelitian sebagaimana yang ditetapkan oleh Pusat Penelitian dan Penerbitan (PUSLITPEN), LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, 09 Oktober 2019

Peneliti

Dr. Hasyim Asy’ari, M.Pd
NIP. 19661009 199303 1 004

Mengetahui;

Kepala Pusat,
Penelitian dan Penerbitan (PUSLITPEN)
LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Ketua Lembaga,
Penelitian dan Pengabdian kepada
Masyarakat (LP2M)

WAHDI SAYUTI, MA.
NIP. 19760422 200701 1 012

Ali Munhanif, Ph.D
NIP. 19651212199203 1 004

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Hasyim Asy'ari, M.Pd
Jabatan : Ketua Tim Peneliti/Ketua Prodi Manajemen Pendidikan
Unit Kerja : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Alamat : Kp. Sari mulya Rt. 03 Rw. 01 Nomor 17 ds. Setu kec. Setu
Tangerang Selatan Banten

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Judul penelitian “Pengembangan Model Manajemen Mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam” (Analisis Model Manajemen Mutu Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama Islam)” merupakan karya orisinal saya;
2. Jika di kemudian hari ditemukan fakta bahwa judul, hasil atau bagian dari laporan penelitian saya merupakan karya orang lain dan / atau plagiasi, maka saya akan bertanggung jawab untuk mengembalikan 100% dana hibah penelitian yang saya terima, dan siap mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku serta bersedia untuk tidak mengajukan proposal penelitian kepada PUSLITPEN LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama 2 tahun berturut-turut.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 09 Oktober 2018

Pembuat pernyataan
Ketua Tim Peneliti

Dr. Hasyim Asy'ari, M.Pd
NIP. 19661009 199303 1 004

ABSTRACT
DEVELOPMENT OF QUALITY MANAGEMENT MODEL
ON ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT STUDY PROGRAM
(Quality Management Model Analysis
Islamic Education Management Study Program at Islamic Higher Education)

The development of the study program's quality management model must be viewed as an organizational policy and applied consistently to ensure the best service for customers. This study focused on the analysis of the quality management model of the Islamic Education Management program which obtained the accreditation A, namely MPI UIN Sultan Syarif Kasim Riau, MPI UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, MPI UIN Suka Yogyakarta, MPI UIN Walisanga Semarang, MPI UIN Sunan Ampel Surabaya and MPI IAIN Purwokerto.

The research question is how to apply the principles of quality management in the MPI study program? What is the implementation of quality management in the MPI study program? What are the problems in the implementation of the study program quality management and how to develop MPI study program quality management model. This study uses a qualitative approach with data collection techniques of observation, interviews, and document studies. The resource persons of the study were the chair and secretary of the study program, the chairman of the Quality Assurance Institute, the Dean, lecturers and students.

The results of this study illustrate that the head of study program, dean and head of the quality assurance agency have a high commitment to meet the BAN-PT standard as an instrument of change and improvement of all study program services so that the study program exceeds the standard; Leaders and internal stakeholders of MPI have tried optimally to realize the quality management principles of the study program. The fundamental problem that hampers the quality management of the MPI study program is the centrality of budget management that is still held by faculty leaders, the lack of leadership support for the creativity of study programs in making new programs more strategic. Therefore, it is necessary to apply the study program quality management model that adopts the Plan Do Check and Act (PDCA) functions considered to be more simple and adaptive to the internal demands and external developments of the study program, as well as to be used as quality assurance for study programs.

Keywords: Quality Management Model, BAN-PT Standard, Tridharma PT

ABSTRAK
PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN MUTU
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
(Analisis Model Manajemen Mutu
Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama Islam)

Pengembangan model manajemen mutu program studi harus dipandang sebagai sebuah kebijakan organisasional dan diterapkan secara konsisten untuk memastikan layanan terbaik bagi *customer*. Penelitian ini difokuskan pada analisis model manajemen mutu program studi Manajemen Pendidikan Islam yang memperoleh nilai akreditasi A yaitu MPI UIN Sultan Syarif Kasim Riau, MPI UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, MPI UIN Suska Yogyakarta, MPI UIN Walisanga Semarang, MPI UIN Sunan Ampel Surabaya dan MPI IAIN Purwokerto.

Pertanyaan penelitiannya adalah bagaimana penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu di program studi MPI? Bagaimana implementasi manajemen mutu di program studi MPI? Apa saja permasalahan dalam implementasi manajemen mutu program studi dan bagaimana bentuk pengembangan model manajemen mutu program studi MPI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi dokumen. Nara sumber penelitian adalah ketua dan sekretaris program studi, ketua Lembaga Penjaminan Mutu, Dekan, dosen dan mahasiswa.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa ketua prodi, dekan dan ketua lembaga penjaminan mutu memiliki komitmen yang tinggi untuk memenuhi standar BAN-PT sebagai instrumen perubahan dan perbaikan seluruh layanan program studi sehingga prodi berkinerja melebihi standar; Pimpinan dan stakeholder internal MPI telah berupaya secara optimal untuk merealisasikan prinsip manajemen mutu program studi. Problem mendasar yang menghambat manajemen mutu program studi MPI adalah sentralitas pengelolaan anggaran yang masih dipegang oleh pimpinan fakultas, rendahnya dukungan pimpinan terhadap kreativitas program studi dalam membuat program baru yang lebih strategis. Oleh karena itu, perlu penerapan model manajemen mutu prodi yang mengadopsi fungsi-fungsi Plan Do Check dan Act (PDCA) dinilai lebih simpel dan adaptif terhadap tuntutan internal dan perkembangan eksternal program studi, sekaligus dapat dijadikan sebagai penjaminan mutu program studi.

Kata Kunci: Model Manajemen Mutu, Standar BAN-PT, Tridharma PT

KATA PENGANTAR

Pemenuhan standar BAN-PT bagi sebagian prodi merupakan tantangan sekaligus tuntutan yang harus bisa dijawab secara hati-hati. Prinsip kehati-hatian ini bisa dibangun melalui penerapan model manajemen mutu program studi yang kredibel dan transparan dengan melibatkan *stakeholder* yang lebih luas. Mutu program studi menjadi persoalan bersama dan harus diselesaikan bersama, karena mutu itu sendiri berkembang mengikuti kita bahkan mendorong kita untuk tampil lebih baik dibanding sebelumnya. Program studi dalam hal ini harus mengedepankan prinsip layanan terbaik yang memprioritaskan perhatian pada customer utamanya, yakni mahasiswa. Prodi juga harus merancang program penelitian dan pengabdian masyarakat yang bermanfaat bagi kemajuan ummat.

Penerapan model pengembangan mutu program studi melalui mekanisme Plan, Do, Check dan Act (PDCA) bisa menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan mutu prodi, dan jika diterapkan secara konsisten akan berdampak pada peningkatan mutu layanan program studi termasuk akan menjadi mudah untuk memperoleh dan mempertahankan peringkat akreditasi A standar BAN-PT. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai pemikiran untuk upaya peningkatan mutu program studi secara luas, amin.

Jakarta, 09 Oktober 2018

Tim Peneliti

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat Allah penulis dapat menyelesaikan penelitian “Pengembangan Model Manajemen Mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam” (Analisis Model Manajemen Mutu Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Agama Islam). Peneliti menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Dede Rosyada, MA, Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan Ketua Puslitpen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang telah memberikan bantuan penelitian;
2. Para Dekan dan Ketua LPM seluruh cakupan penelitian yang telah menerima dan memberikan waktu untuk berdiskusi terkait topik di atas;
3. Para ketua dan sekretaris program studi MPI yang telah membantu penyediaan data terkait penelitian ini;
4. Para dosen, mahasiswa, dan staf fakultas yang sudah membantu penyelesaian penelitian ini.

Atas perhatian, bimbingan dan bantuan semua pihak, peneliti sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih. *Jazakumullah khairan katsiraa, amin.*

Jakarta, 09 Oktober 2018

Tim Peneliti

COVER	
LEMBAR PENGESAHAN	
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	
UCAPAN TEIMA KASIH	
DAFTAR ISI	

	hlm
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan Penelitian.....	5
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	5
BAB II. KAJIAN TEORI	
A. Analisis Kebijakan Pendidikan Tinggi	7
B. Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi	21
C. Budaya Mutu Belajar	36
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	40
B. Metode Penelitian	41
C. Teknik Pengumpulan Data	42
D. Hasil yang Diharapkan	43
BAB. IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi dan Analisis Data	44
B. Temuan Penelitian	75
BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Simpulan	88
B. Rekomendasi	90

DAFTAR PUSTAKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi memiliki peran dan fungsi sangat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Perguruan Tinggi (PT) memainkan peran sebagai agen perubahan terutama terkait upaya peningkatan kesejahteraan kehidupan masyarakat. Peran Perguruan Tinggi (PT) sampai saat ini lebih dominan pada fungsi pendidikan dan cenderung melupakan dua fungsi lain yakni penelitian dan pengabdian masyarakat, Pembinaan PT pun lebih bersifat parsial, dan tidak tertata dalam jangka panjang sehingga belum berdampak signifikan pada kemajuan masyarakat. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam dokumen HELTS (Depdiknas, 2003/2010) bahwa Perguruan Tinggi (PT) belum mampu menghasilkan output sesuai tuntutan *customer*, dan belum mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pembangunan bangsa dalam berbagai bidang, termasuk menghadapi kompetisi global.

Bukti empirik terkait belum maksimalnya peran PT di atas salah satunya adalah data jumlah pengangguran di Indonesia tahun 2016 masih relatif tinggi yakni 5,5 % (7,03 juta orang) dari total angkatan kerja (118,41 juta), termasuk pengangguran sarjana sekitar 787 ribu orang atau 11,19% (Data BPS; [www. Harnas.co](http://www.Harnas.co). 2016). Persoalan pengangguran termasuk pengangguran sarjana sebagai akibat antara lain rendahnya mutu pendidikan tinggi. Perguruan tinggi dalam hal ini belum sepenuhnya mampu menjadi motor pembangunan dan lebih cenderung menghasilkan sarjana yang lebih dominan pencari kerja bukan pencipta pekerjaan. Faktanya ini sudah seharusnya direspon secara tepat oleh para pimpinan PT untuk merubah orientasi tridharma PT. Dalam bidang pendidikan tidak

lagi diisi oleh perkuliahan yang dominan teoritis akan tetapi ada keseimbangan dengan pengalaman praktek kerja. Pembinaan orientasi kurikulum dan penjabarannya lebih bersifat dinamis, dan adaptif terhadap perkembangan masyarakat dan dunia kerja. Demikian halnya untuk bidang pengabdian masyarakat, PT perlu mendisain program-program riil yang strategis sesuai kebutuhan dan untuk memberdayakan masyarakat. Sedangkan untuk bidang penelitian, PT perlu kolaborasi dengan mitra yang luas untuk menghasilkan riset yang berdampak pada kemajuan masyarakat dan dunia usaha di berbagai bidang. Tema-tema penelitian harus difokuskan pada permasalahan yang dihadapi masyarakat dan berbagai sektor usaha, sehingga program penelitian tidak lagi berorientasi jangka pendek apalagi bersifat fragmatis.

Isu mutu PT dapat dipandang sebagai hal yang rumit, kompleks, butuh perhatian khusus, dan harus ada komitmen yang kuat. Mutu PT akan terbentuk jika para pimpinan mau membenahi berbagai unsur organisasional. Dalam konteks ini akan terlihat pentingnya manajemen mutu dan kepemimpinan yang kuat. Manajemen mutu dipandang sebagai kebijakan, strategi, mekanisme, disain, implementasi, evaluasi dan peningkatan berkelanjutan, dalam hal ini termasuk penerapan prinsip manajemen modern yakni transparansi, akuntabilitas dan layanan yang baik, komitmen, *self-improvement* dan *reflexivity* (Hoecht, 2006:542, 546).

Penerapan sistem manajemen mutu (SMM) ISO ataupun model manajemen mutu yang dibangun sendiri perlu sebagai sebuah kebijakan strategis, butuh komitmen tinggi untuk mewujudkannya. Penerapan model manajemen mutu merupakan instrumen untuk memastikan mutu bisa dicapai, dalam hal ini Beaumont (2000:20) menyatakan "*quality management system is a management system to direct and control an organization with regard to quality. Management system is a system to establish policy and objectives and to achieve those objectives.*" Pemikiran tokoh-tokoh manajemen seperti Juran, Deming, Crosby memberikan gambaran pentingnya memperhatikan secara teliti terkait

kepemimpinan, peran unit mutu / *quality circle*, pelatihan, disain layanan/produk, manajemen proses, data dan pelaporan, hubungan para staf dan perubahan budaya PT. Manajemen mutu merupakan cara para pimpinan mengelola aspek-aspek tersebut untuk memberikan layanan dan produk terbaik untuk memenuhi kebutuhan *customer* (Benson, *et al.*, 1991:1107-1111). Oleh karena itu prinsip penerapan model manajemen mutu adalah untuk menjamin mutu layanan dan produk PT dapat ditingkatkan melebihi harapan *customer*.

BAN-PT sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2005 bertugas menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan dan penjaminan mutu pada pendidikan tinggi. Terdapat 7 standar yang harus dipenuhi oleh setiap prodi sebagai ukuran minimal dalam pemberian layanan pendidikan tinggi. Tujuh standar dimaksud mencakup visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian; tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu; mahasiswa dan lulusan; sumber daya manusia; kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi; penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerja sama.

Hasil akreditasi BAN PT terhadap prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tahun 2018 masih menyisakan pekerjaan berat untuk meningkatkan minimal rata-rata ke level B. Gambaran hasil akreditasi Prodi MPI dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel: Data Hasil Akreditasi
Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) 2018

Klasifikasi	Jumlah	Prosentase
A	15	9,61
B	77	49,35
C	64	41,02
Total	156	100%

Data di atas memberikan gambaran nilai rata-rata akreditasi prodi MPI S1, S2 dan S3 belum mencapai nilai maksimal. Jumlah prodi MPI yang memperoleh nilai C masih tinggi yakni 41,02%, nilai B sebanyak 49,35% sedangkan nilai A sebanyak 9,61%. Data tersebut menunjukkan Prodi MPI belum sepenuhnya mampu memenuhi standar BAN PT. beberapa faktor penyebabnya antara lain komitmen dan konsistensi pimpinan perguruan tinggi belum optimal, akreditasi dan masalah mutu dipandang sebagai persoalan 4 tahunan sehingga diperhatikan pada saat mendekati proses akreditasi, pendekatan manajemen mutu yang masih parsial, dan belum terbangunnya budaya mutu pada prodi MPI.

Pencapaian akreditasi Prodi MPI tersebut juga menggambarkan belum adanya model manajemen mutu yang tepat yang bisa dijadikan acuan untuk pemenuhan standar BAN-PT. Oleh karena itu peran pemerintah pusat dalam hal ini Direktorat Pendidikan Tinggi Islam dan pimpinan serta stakeholder perguruan tinggi sangat strategis khususnya dalam hal pembinaan, penyediaan fasilitas dan sumber daya manusia prodi MPI sehingga dalam kurun waktu 5 sampai 10 tahun ke depan 50-60% prodi MPI bisa memperoleh nilai akreditasi A, dan 30-40% bisa memperoleh nilai B, sehingga tidak ada lagi prodi MPI yang mendapat nilai C, terkecuali bagi prodi baru. Data penyebaran akreditasi prodi MPI di atas berimplikasi pentingnya upaya-upaya untuk menemukan model

manajemen mutu yang tepat yang bisa digunakan untuk meningkatkan mutu prodi MPI secara berkelanjutan.

B. Permasalahan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah analisis implementasi model manajemen mutu prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang memperoleh nilai akreditasi A. Adapun rumusan pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu prodi MPI?
2. Bagaimana implementasi manajemen mutu Prodi MPI?
3. Faktor-faktor strategis apa saja yang mempengaruhi mutu Prodi MPI?
4. Apa saja permasalahan dalam implementasi manajemen mutu Prodi dan solusi efektif apa saja yang sudah diambil oleh para pimpinan untuk peningkatan mutu prodi MPI?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis implementasi prinsip-prinsip manajemen mutu prodi MPI;
2. Menganalisis implementasi model manajemen mutu prodi MPI;
3. Menganalisis faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen mutu Prodi;
4. Menganalisis permasalahan dalam implementasi manajemen mutu prodi dan memberikan solusi efektif sebagai strategi peningkatan mutu prodi berkelanjutan; dan
5. Menemukan model manajemen mutu prodi MPI yang bisa dijadikan sebagai acuan prodi MPI yang masih memperoleh akreditasi C dan B untuk mengoptimalkan layanan Tridharma Perguruan Tinggi.

Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk upaya-upaya peningkatan mutu Prodi MPI. Dalam konteks teoritis hasil penelitian dapat digunakan sebagai:

1. Input pengembangan ilmu manajemen khususnya untuk upaya-upaya peningkatan mutu dan memberikan layanan yang dapat memuaskan kebutuhan *customer* pendidikan tinggi;
2. Referensi untuk masalah-masalah organisasional terkait manajemen mutu pendidikan tinggi;
3. Input untuk penelitian lebih lanjut terkait upaya-upaya pengembangan mutu pendidikan tinggi.

Hasil penelitian ini dalam tataran praktis dapat digunakan sebagai:

1. Model manajemen mutu yang tepat yang berisi mekanisme kebijakan, strategi, input, proses, output, *outcome* dan upaya peningkatan mutu prodi MPI secara berkesinambungan;
2. Informasi bagi para pimpinan prodi MPI terkait pentingnya komitmen dan konsistensi penerapan model manajemen mutu Prodi MPI;
3. Bahan pertimbangan bagi Para pejabat di Kementerian Agama khususnya Direktorat Pendidikan Tinggi Islam terkait komitmen untuk mengembangkan mutu Prodi MPI;
4. Informasi bagi para pengamat, dan konsultan pendidikan terkait upaya-upaya memberikan dukungan ataupun saran terkait peningkatan mutu pendidikan tinggi;
5. Informasi penting penerapan model manajemen mutu yang ideal bagi peneliti yang berkeinginan untuk melakukan kajian lebih mendalam terkait persoalan manajemen mutu Pendidikan Tinggi.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Analisis Kebijakan Pendidikan Tinggi

1. Pengertian Analisis Kebijakan

Hal prinsip dalam kebijakan pendidikan adalah kegunaan atau manfaat bagi masyarakat luas. Kebijakan sebenarnya bisa dipandang sebagai keputusan strategis untuk menyelesaikan atau merespon permasalahan krusial bidang pendidikan. Kebijakan yang berkualitas sangat ditentukan oleh ketersediaan data dan informasi yang memadai. Problem krusial pendidikan yang dipahami masyarakat umum antara lain adalah rendahnya mutu pendidikan yang bisa berdampak ke berbagai sektor kehidupan seperti ekonomi dan sosial, dan politik. Kebijakan sebagaimana dinyatakan Anderson berfungsi sebagai arah tindakan dalam mengatasi masalah tertentu (Winarno, 2007:18).

Kompleksitas permasalahan pendidikan menuntut perhatian para pimpinan termasuk lembaga perguruan tinggi untuk ikut aktif menemukan solusi yang tepat, meskipun tidak semua kebijakan yang sudah diputuskan bisa efektif dan berdampak jangka panjang terhadap perbaikan kesejahteraan masyarakat. Terkadang yang terjadi inefisiensi dan inefektivitas sebagai dampak kebijakan pendidikan yang kurang matang. Untuk menghindari hal tersebut perlu tindakan analisis kebijakan sebagai langkah mencari informasi penting terkait tingkat efektivitas kebijakan dan pengaruhnya terhadap perubahan-perubahan yang diinginkan.

Setiap kebijakan pendidikan memiliki dimensi nilai-nilai publik yang saling berinterelasi. Nilai-nilai publik merupakan bagian budaya yang menggambarkan keyakinan, sikap dan perilaku individu dan masyarakat. Bagi pembuat kebijakan pendidikan khususnya, memahami nilai-nilai dimaksud merupakan

keharusan untuk mendorong lahirnya kebijakan-kebijakan yang tepat sasaran dan bisa berpengaruh besar bagi institusi pendidikan. Kebijakan pendidikan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai positif yang dianut oleh masyarakat kemungkinan tidak akan efektif. Meskipun pada sisi lain kebijakan dibuat juga dimaksudkan untuk merubah dan mengembangkan nilai-nilai yang sudah ada. Fowler (2009:107-116) membagi 4 klasifikasi nilai dalam hal ini yakni *self-interest* (ekonomi, kekuasaan); sosial general (ketertiban, individualism); demokratik (*liberty, equality, fraternity*); dan nilai ekonomis (efisiensi, pertumbuhan ekonomi, dan mutu).

Hal prinsip yang perlu diketahui adalah bahwa pengambilan kebijakan pendidikan adalah untuk mengatasi permasalahan strategis institusional pendidikan, meskipun disisi lain sering juga terjadi eksese negatif akibat dari kebijakan tersebut. Kebijakan pendidikan yang efektif adalah kebijakan yang mampu membawa perubahan besar baik yang bersifat individual maupun institusional. Terdapat 2 jenis hasil kebijakan yaitu keluaran/*outputs*/manfaat dan dampak/*impacts* (Dunn, 2003:513). Keluaran kebijakan merupakan barang, layanan atau sumberdaya yang diterima kelompok sasaran atau kelompok penerima (*beneficiaries*). Keluaran kebijakan dalam bentuk layanan berupa peningkatan mutu layanan, kenyamanan, kemudahan dan manfaat lain yang diperoleh pihak target kebijakan. Sedangkan dampak kebijakan merupakan perubahan nyata pada sikap dan tingkah laku individu yang dihasilkan oleh keluaran kebijakan. Perubahan sikap dan perilaku individu yang menjadi target atau minimal yang terlibat dalam kebijakan merupakan indikator penting yang menunjukkan signifikansi kebijakan dan berimplikasi jangka panjang. Oleh karena itu kebijakan institusi harus bisa mendorong dan mengubah cara pandang, sikap dan tindakan pihak-pihak yang terkait dengan kebijakan.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan-perubahan yang diinginkan sebagai akibat kebijakan maka dibutuhkan evaluasi kebijakan atau istilah lain analisis kebijakan. Analisis kebijakan merupakan eksaminasi dan deskripsi sebab dan konsekuensi kebijakan publik yang meliputi analisis formasi, konten dan dampak kebijakan tertentu (Anderson, 1984:7). Istilah eksaminasi dalam kebijakan merupakan kajian kebijakan untuk menilai aspek-aspek positif dan negatif suatu kebijakan, termasuk kekuatan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Eksaminasi juga dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efektivitas suatu kebijakan yang sudah diterapkan. Pada sisi lain proses eksaminasi juga dimaksudkan untuk menghasilkan informasi-informasi penting terkait baik draf, pelaksanaan maupun dampak kebijakan. Sedangkan deskripsi sebab akibat kebijakan merupakan bentuk penjelasan atau uraian terkait kenapa kebijakan diambil dan bagaimana akibat bagi pihak penerima kebijakan. Munculnya masalah-masalah serius institusi PT seperti persoalan mutu multidimensi memerlukan penanganan khusus yaitu dengan berbagai kebijakan yang bisa diambil oleh pimpinan institusi. Satu hal yang terpenting adalah bagaimana kebijakan yang akan diambil tersebut dapat menyelesaikan masalah atau minimal mengurangi *gap* yang terjadi. Oleh karena itu melalui analisis kebijakan diharapkan akan diperoleh data dan informasi implementasi kebijakan yang akurat dan valid sehingga hasil kajian bisa dijadikan sebagai dasar penyelesaian masalah terkait kebijakan yang sedang dijalankan.

Istilah lain analisis kebijakan menurut Lasswell (Downey, 1988:40) adalah "*policy studies, policy sciences; policy sciences are concerned with knowledge of and in the decision process of the public and civic order*". Pendapat senada disampaikan oleh Dye

(Downey, 1988:40) bahwa *"policy analysis is the description and explanation of the cause and consequences of government activity."* Analisis kebijakan merupakan penyelidikan dan deskripsi sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan publik (Winarno, 2007:31). Pendapat-pendapat tersebut menggambarkan bahwa analisis kebijakan merupakan kajian kebijakan untuk mengetahui proses pembuatan kebijakan dan konsekuensi kebijakan itu sendiri terkait persoalan kehidupan masyarakat. Dalam konteks lebih khusus analisis kebijakan pendidikan merupakan proses kajian keputusan-keputusan penting institusi sebagai acuan dalam pengelolaan institusi pendidikan.

Analisis kebijakan merupakan aktivitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan (Dunn, 2003:1). Pendapat Dunn ini bersifat umum bahwa analisis kebijakan dilakukan untuk memberikan informasi-informasi penting terkait dengan esensi dan signifikansi kebijakan bagi kepentingan publik. Quade (Downey, 1988:40) memiliki pandangan yang hampir sama dengan Dunn bahwa analisis kebijakan sebagai rangkaian aktivitas yang menghasilkan dan menghadirkan informasi sedemikian rupa untuk memperbaiki basis bagi pembuat kebijakan. Pada prinsipnya penting untuk dilakukan kajian-kajian terhadap kebijakan-kebijakan publik dalam kerangka untuk mengetahui tingkat efektivitas kebijakan bagi kehidupan masyarakat. Kebijakan publik yang dibuat oleh Negara memiliki pengaruh besar bagi masyarakat. Kebijakan publik yang salah akan berdampak pada makin sulitnya kehidupan masyarakat sebagaimana contoh kasus UU BHP yang diadopsi dari nilai-nilai barat dan diterapkan tanpa melihat lebih mendalam budaya bangsa.

Terdapat 3 jenis analisis kebijakan yaitu analisis kebijakan "prospektif, retrospektif dan terintegrasi." Analisis kebijakan prospektif berupaya menghasilkan informasi dan transformasi

informasi sebelum aksi kebijakan dilaksanakan. Sedangkan analisis kebijakan retrospektif adalah produksi dan transformasi informasi sesudah aksi kebijakan dilakukan. Sedangkan analisis kebijakan yang terintegrasi (*integrated policy analysis*) adalah produksi dan transformasi informasi baik sebelum maupun sesudah kebijakan diambil. Jenis analisis yang ketiga ini dapat dijadikan pelengkap terhadap kelemahan analisis kebijakan prospektif dan retrospektif (Dunn, 2003:117).

Istilah lain analisis kebijakan adalah evaluasi kebijakan yang diartikan sebagai produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan untuk mengatasi permasalahan istitusi (Dunn, 2003:608). Evaluasi proses bertujuan untuk mengetahui sampai di mana suatu kebijakan dilaksanakan sesuai garis-garis yang telah dinyatakan. Sedangkan evaluasi dampak bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu kebijakan itu menyebabkan perubahan yang mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan yang sama disampaikan oleh H.A.R. Tilar dan Rian Nugroho (2009:226-228) evaluasi dimaksudkan untuk menilai efektivitas kebijakan. Lester dan steward membagi evaluasi implementasi kebijakan ke dalam evaluasi proses, hasil dan atau pengaruh, evaluasi kebijakan untuk membuktikan apakah benar hasil yang dicapai sesuai atau mencerminkan tujuan yang telah dirumuskan dan meta evaluasi.

Evaluasi kebijakan memiliki fungsi (1) memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan dalam arti seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan dapat dicapai; (2) memberi sumbangan klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target; (3) memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi (Dunn, 2003:609). Informasi tentang tidak memadainya kinerja kebijakan

dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan seperti pendefinisian ulang tujuan dan target, definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti jenis kebijakan atau cara lain. Intinya bahwa evaluasi kebijakan akan menghasilkan banyak informasi terkait dengan kebijakan yang dibuat dan melahirkan kemungkinan adanya alternatif solusi baik berupa kebijakan baru atau melanjutkan kebijakan yang sudah ada.

Hal penting lain adalah bahwa evaluasi kebijakan harus memiliki kegunaan baik bagi institusi maupun pihak-pihak yang menerima kebijakan. Maka dalam hal ini baik tidaknya evaluasi kebijakan dapat dilihat dari perspektif manfaat yang sifatnya individual, institusional dan sosial, bukan politis. Demikian halnya dengan tingkat pencapaian hasil kebijakan, apakah realisasi target sudah sesuai rencana yang dibuat, bagaimana tingkat ketepatan kebijakan, termasuk dampak positif bagi *stakeholder* institusi. Dalam hal ini terdapat beberapa kriteria evaluasi kebijakan yang patut menjadi pertimbangan yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan (Dunn, 2003:610).

Evaluasi kebijakan terkait dengan estimasi dan penilaian kebijakan termasuk konten, implementasi dan efek kebijakan (Anderson, 1984:134). Penilaian konten kebijakan berarti untuk melihat tingkat mutu isi kebijakan, apakah konsep kebijakan benar-benar menyentuh persoalan yang sedang dihadapi. Penilaian implementasi dapat diartikan sebagai proses pengkajian terhadap konsistensi dan kesungguhan penerapan draf kebijakan apakah benar-benar diterapkan secara benar. Sedangkan penilaian terhadap efek kebijakan dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kebijakan dapat memberikan manfaat atau pengaruh kepada kehidupan masyarakat, termasuk apakah kebijakan yang sudah

dibuat mampu menyelesaikan masalah yang ada. Implementasi kebijakan dapat diartikan secara luas mencakup proses, keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*). Implementasi merupakan tindakan yang harus diambil setelah kebijakan ditetapkan antara lain terkait penggunaan sumber daya, regulasi, program, strukturalisasi birokrasi, pemberian layanan sebagai output kebijakan. Implementasi kebijakan berarti proses membangun keterkaitan untuk memudahkan pencapaian tujuan kebijakan (Winarno, 2007:144-146).

Evaluasi atau analisis kebijakan dimaksudkan untuk mengetahui kegunaan dan dampak kebijakan sebagaimana dinyatakan oleh Anderson (1984:142) bahwa evaluasi kebijakan, baik yang disebut analisis kebijakan, pengukuran dampak kebijakan atau yang lainnya melibatkan pembuatan penilaian-penilaian tentang manfaat kebijakan. Diye (Pearson, 2008:547-552) berpendapat evaluasi kebijakan merupakan pembelajaran tentang konsekuensi kebijakan publik dan riset evaluasi dimaksudkan mengukur kebijakan berdasarkan tujuan yang sudah ditetapkan (evaluasi formatif) dan mengukur dampak kebijakan itu sendiri (evaluasi summatif). Pendapat di atas juga menyebutkan istilah analisis identik dengan evaluasi atau pengukuran manfaat dan dampak kebijakan. Esensi evaluasi adalah pengkajian untuk mengetahui ketercapaian tujuan, manfaat dan dampak kebijakan yang sudah dibuat. Untuk mendapatkan hasil yang baik maka evaluator kebijakan haruslah orang atau pihak yang netral dan objektif yang tidak memiliki kepentingan politis. Satu-satunya kepentingan adalah untuk menemukan kebenaran ilmiah yang berguna bagi publik. Maka dalam pendapat tersebut ada penekanan perlunya independensi evaluator yang diharapkan mampu untuk menemukan hasil riset yang benar-benar objektif bukan politis.

Beberapa sifat evaluasi kebijakan antara lain sistematis, sporadik, institutional, informal, tidak terstruktur dengan menggunakan berbagai media komunikasi, pengkajian universitas, dan riset lembaga swasta (Anderson, 1984:143-144). Pilihan-pilihan tersebut tentunya sangat tergantung pada kebutuhan institusi dan kecenderungan para pimpinan institusi dalam mengatasi problem institusional mereka. Idealnya evaluasi kebijakan dilakukan secara sistematis dan melibatkan banyak pihak karena evaluasi kebijakan menghasilkan pengaruh besar terkait keberlanjutan kebijakan yang sudah ada dan kebijakan turunan yang akan dibuat.

Evaluasi kebijakan sistematis secara langsung memperhatikan efek kebijakan terhadap kebutuhan masyarakat atau problem yang mereka hadapi dan temuan evaluasi dapat digunakan untuk memodifikasi kebijakan yang ada dan program serta membantu untuk menyusun kebijakan yang akan datang. Hal ini berarti evaluasi kebijakan menghasilkan informasi-informasi penting untuk membenahi kekurangan yang terdapat baik dalam konsep, implementasi, manfaat maupun dampak kebijakan sebagaimana dinyatakan oleh Anderson (1984:135):

Evaluasi yang sistematis mengarahkan perhatian pada akibat-akibat yang ditimbulkan oleh sebuah kebijakan pada kebutuhan publik atau masalah publik. Ia memungkinkan setidaknya respon-respon tentatif yang bersumber pada informasi terhadap pertanyaan seperti: apakah kebijakan mencapai tujuan-tujuannya? berapa biaya dan apa manfaatnya? siapa penerima manfaatnya? apa yang terjadi sebagai akibat dari kebijakan itu yang tidak akan terjadi jika tidak ada kebijakan itu? Temuan-temuan evaluasi dapat dipakai untuk mengubah kebijakan-kebijakan dan program-program saat ini serta untuk membantu merancang kebijakan-kebijakan lain untuk masa depan.

Dunn (2003:514) mengidentifikasi 2 jenis tindakan kebijakan yaitu regulatif dan alokatif. Tindakan regulatif merupakan tindakan yang dirancang untuk menjamin kepatuhan terhadap standar atau prosedur tertentu. Tindakan alokatif merupakan tindakan yang membutuhkan masukan berupa uang, waktu, personil dan alat. Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan bentuk tindakan kebijakan regulatif dan alokatif. Hal ini karena sifat SMM menekankan pada pembuatan dan penggunaan prosedur kerja serta keharusan untuk mematuhi prosedur yang sudah dibuat dengan sistem dokumentasi setiap aktivitas yang dilakukan dalam institusi. Dalam hal ini SMM menekankan keharusan pemenuhan prinsip dan klausul SMM yang sudah baku. Pada sisi yang lain, penerapan SMM juga membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai baik finansial maupun nonfinansial.

Metode analisis kebijakan yang dapat digunakan adalah riset tindakan, perencanaan strategis dan analisis institusional (Downey, 1988:41). Anderson (Winarno, 2007:52) menyebutkan pendekatan kelembagaan (institusionalisme) sebagai salah satu pendekatan dalam analisis kebijakan. Rossy dan Freeman (Pearson, 2008: 604) menyebutkan pendekatan kualitatif dan judgemental sebagai metode evaluasi keberhasilan atau kegagalan kebijakan dan program. Hal ini senada dengan pernyataan Lincoln dan Guba (Pearson, 2008:605) bahwa pendekatan evaluasi kualitatif menjadi diperlukan untuk mengimbangi distorsi dan dehumanisasi dari fakta dan angka yang kelihatannya objektif. Metode-metode analisis kebijakan dalam pandangan ini menunjukkan pentingnya perhatian pada penggunaan metode evaluasi kebijakan yang tepat. Hal ini sebagai akibat signifikansi permasalahan institusi dan pentingnya kebijakan secara umum baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang terkait urusan publik.

2. Problem Evaluasi Kebijakan Pendidikan

Beberapa masalah terkait evaluasi kebijakan adalah:

a. Ketidakpastian tujuan-tujuan kebijakan;

Kebijakan dibuat untuk mengatasi masalah atau untuk mengantisipasi masalah yang akan timbul. Untuk mencapai tujuan tersebut maka sudah seharusnya kebijakan disusun dengan tujuan, ruang lingkup target, dan mekanisme implementasi yang jelas. Kejelasan tujuan dan berbagai aspek terkait akan memudahkan pelaksana kebijakan untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang ada.

b. Dampak kebijakan yang menyebar;

Hal penting untuk diketahui oleh pihak pembuat dan pelaksana kebijakan adalah seberapa besar cakupan dampak kebijakan. Oleh karena itu harus jelas pihak-pihak yang menjadi target kebijakan dan kemungkinan resiko yang akan timbul di kemudian hari. Ketidakjelasan dampak kebijakan akan menyulitkan usaha untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi serta menyulitkan redesain ataupun pengembangan kebijakan.

c. Kesulitan dalam mendapatkan data;

Data menjadi bagian sangat penting dalam evaluasi kebijakan. Data akan memberikan banyak landasan dalam membuat pertimbangan perlu tidaknya kebijakan dilanjutkan. Data juga akan memberikan banyak informasi terkait seberapa besar target perubahan yang akan dihasilkan oleh kebijakan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data yang valid dan reliable perlu mendorong berbagai pihak terkait untuk menyadari pentingnya evaluasi kebijakan bagi institusi. Objektivitas data merupakan kunci dalam proses evaluasi kebijakan sehingga hasil evaluasi kebijakan dapat dipertanggungjawabkan dan berdampak jangka panjang.

d. Resistensi para pejabat;

Resistensi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pembuatan kebijakan. Resistensi bisa datang dari para pimpinan dan staf atau pun pihak yang terkait langsung dengan target kebijakan. Setiap individu dalam institusi memiliki kepentingan dan kadang tidak sejalan dengan tujuan institusi. Untuk itu resistensi perlu dipahami sebagai bagian pembelajaran institusi bukan untuk melahirkan konflik personal ataupun permusuhan yang merugikan institusi jangka panjang.

e. Perspektif waktu yang terbatas;

Efektivitas evaluasi kebijakan sangat tergantung pada ketersediaan waktu yang memadai. Keterbatasan waktu dapat menjadi penyebab ketidakcermatan evaluator dalam mengkaji permasalahan kebijakan. Waktu sering dijadikan alasan ketidakmampuan evaluator untuk menghasilkan temuan-temuan yang objektif selama melakukan evaluasi kebijakan. Oleh karena itu sudah seharusnya penyediaan waktu lebih fleksibel, sehingga ada kemungkinan untuk menambah waktu jika dipandang perlu (Anderson, 1984:139-143).

Faktor-faktor yang menyebabkan kebijakan tidak bisa berfungsi dengan baik yaitu:

- 1) sumber daya yang tidak memadai;
- 2) kebijakan-kebijakan dapat dikelola menurut cara yang mengurangi dampaknya;
- 3) problem-problem publik seringkali disebabkan oleh banyak faktor, sedangkan kebijakan dapat diarahkan hanya pada satu atau sedikit faktor;
- 4) orang-orang mungkin tanggap atau beradaptasi kepada kebijakan-kebijakan publik sedemikian rupa sampai mengurangi banyak dari dampak kebijakan-kebijakan itu;

- 5) kebijakan-kebijakan mungkin memiliki tujuan-tujuan yang tidak sesuai yang membawa mereka pada konflik satu sama lain;
- 6) solusi bagi sebagian masalah mungkin melibatkan biaya yang lebih besar dari masalahnya (Anderson, 1984:152-153).

3. Manfaat dan Dampak Kebijakan Pendidikan Tinggi

Manfaat dan dampak kebijakan pendidikan tinggi atau dalam istilah lain disebut *output* dan *outcome* kebijakan adalah terjadinya perubahan-perubahan yang secara langsung ataupun tidaklangsung dirasakan oleh sivitas akademika. Sebuah kebijakan pendidikan memiliki manfaat jika pada realitasnya mampu meningkatkan atau memperbaiki kondisi pendidikan yang ada. Sebuah kebijakan dinyatakan memiliki dampak jika pada realitasnya kebijakan tersebut memiliki pengaruh yang kuat pada perkembangan institusi pendidikan dan pihak-pihak terkait dalam institusi tersebut. Sebagai contoh dalam hal ini, kebijakan kenaikan SPP di lingkungan Perguruan Tinggi, manfaat yang didapat adalah ketersediaan pembiayaan yang lebih memadai untuk kebutuhan operasional perkuliahan, tentunya hal ini akan memudahkan pimpinan dalam menjalankan roda organisasi. Dampak positif dalam hal ini adalah kegiatan perkuliahan menjadi lebih terjamin, akan meningkatkan mutu pembelajaran itu sendiri, meningkatkan prestasi mahasiswa dan prestasi institusi, dan meningkatkan mutu lulusan. Sedangkan dampak negatif yang timbul adalah mahasiswa harus menyediakan biaya lebih banyak di banding sebelumnya. Manfaat dan dampak kebijakan tersebut sangat tergantung pada kualitas pengelolaan peningkatan anggaran yang diperoleh.

Fokus evaluasi kebijakan pendidikan tinggi adalah aspek-aspek terkait ketercapaian tujuan kebijakan, dan melihat ada tidaknya manfaat kebijakan tersebut dalam kehidupan nyata yang dirasakan oleh sivitas akademika serta berpengaruh pada perkembangan pendidikan tinggi. Anderson (1984:136) memberikan pandangannya bahwa "*policy outcomes/impact*

concern with the changes in the environment or political system caused by policy action. Policy evaluation concerned, then, with trying to determine the impact of policy on real life conditions.”

Dimensi manfaat dan dampak kebijakan mencakup:

- a. dampak problem publik yang menjadi sasaran kebijakan dan terhadap orang-orang yang terlibat;
- b. kebijakan-kebijakan mungkin efektif pada situasi atau kelompok selain mereka yang menjadi sasaran kebijakan (baik pihak luar maupun dampak tumpahan);
- c. kebijakan-kebijakan mungkin memiliki dampak terhadap kondisi-kondisi masa depan dan saat ini untuk meningkatkan situasi dan konsekuensi-konsekuensi yang cepat, jangka pendek menjadi jangka panjang, yang terbentang selama beberapa tahun atau dekade;
- d. biaya langsung dari kebijakan-kebijakan adalah unsur yang lain untuk evaluasi;
- e. kebijakan mungkin memiliki biaya atau dampak tidak langsung yang dialami oleh komunitas atau sebagian dari anggota-anggotanya;
- f. adalah sulit juga untuk mengukur manfaat-manfaat tidak langsung dari kebijakan-kebijakan publik bagi komunitas penerima (Anderson, 1984:136-138).

Kerangka teoritik di atas menunjukkan pentingnya memahami *output* dan *outcome* kebijakan. Dalam tataran praktis dapat dilihat banyak kebijakan telah dibuat akan tetapi sulit diketahui apa hasilnya, apa manfaat dan dampaknya bagi masyarakat. Salah satu dimensi penting *output* dan *outcome* kebijakan adalah kondisi masa depan yang diharapkan jauh lebih baik dibanding saat ini. Sebuah kebijakan dalam institusi PT sangat penting karena kebijakan dibuat untuk mengatasi masalah yang ada dan mempersiapkan masa depan institusi yang lebih baik.

Dalam konteks kebijakan pendidikan tinggi, penerapan SMM ISO

sudah seharusnya memiliki manfaat dan dampak tertentu bagi sivitas akademika dan institusi pendidikan tinggi. Manfaat dan dampak kebijakan tersebut dapat dilihat dari perubahan dan perkembangan komponen Tri Dharma PT yang dapat dirasakan langsung oleh sivitas akademika seperti peningkatan mutu layanan dan peningkatan prestasi baik akademik maupun non akademik. Mutu layanan dapat diketahui dari persepsi sivitas akademika terhadap seluruh aspek institusional dalam konteks sistem pendidikan. Mutu layanan PT tercermin dari tingkat kepuasan mahasiswa dan dosen dalam menjalankan tugas yang bisa diukur dengan dimensi reliabilitas, kepastian, tangibel, empati dan responsifitas (Khan, *et al.*, 2002:38). Mutu layanan PT dapat juga dilihat dari pertumbuhan jumlah mahasiswa dan citra kampus di mata masyarakat. Oleh karena itu, ukuran efektivitas penerapan kebijakan SMM ISO di institusi pendidikan tinggi harus dikaitkan dengan pencapaian sasaran kebijakan, manfaat dan dampak kebijakan bagi sivitas akademika dan perkembangan institusi, termasuk dalam konteks budaya serta kemampuan menangani kemungkinan akses negatif yang akan timbul.

Mengacu pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis kebijakan atau dalam istilah lain evaluasi kebijakan dalam penelitian ini merupakan proses memperoleh informasi terkait efektivitas penerapan manajemen mutu. Efektivitas dalam beberapa pandangan berarti memiliki efek, mampu menghasilkan apa yang dimaksudkan (Oxford Dictionary, 1987:277), pencapaian tujuan (Robbin, 2001:21), tingkat pencapaian tujuan yang ada (Lunenburg dan Ornstein, 2004:11), pandangan yang sama juga disampaikan oleh Rowe *et al.* (1989:236). Mengacu pada pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan tingkat pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sesuai kriteria yang disepakati. Efektivitas kebijakan diartikan sebagai dampak dari kebijakan atau program yang diajukan yang mencakup tingkat pencapaian sasaran dan perubahan yang terjadi akibat kebijakan atau program tertentu baik

langsung maupun tidak langsung dan jangka pendek maupun jangka panjang (Patton dan Sawicki, 1986:157).

Ada 3 hal penting yang menjadi fokus perhatian dalam hal ini yaitu implementasi kebijakan, manfaat dan dampak kebijakan bagi sivitas akademika dan institusi PT serta faktor strategis apa saja yang mempengaruhi efektivitas kebijakan. Kesimpulan ini didasari oleh pandangan Anderson, Dunn, Dye, Nachmias, Patton dan Sawicki bahwa analisis kebijakan dapat dilihat dari dimensi konten, implementasi, manfaat, dampak, dan dimensi regulatif serta alokatif.

B. Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

1. Filosofi Pendidikan Tinggi

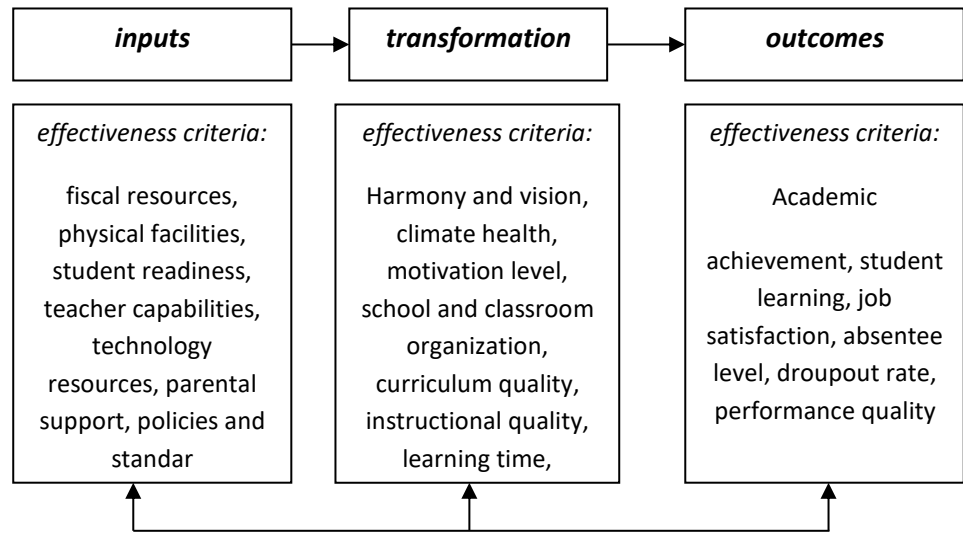
Tridharma perguruan tinggi dikenal oleh masyarakat kampus sebagai filosofi fungsi penyelenggaraan Pendidikan Tinggi (PT). Dalam pasal 3 ayat 1 PP Nomor 60 tahun 1999 disebutkan Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tujuan pendidikan tinggi sebagaimana disebutkan dalam pasal 2 adalah:

Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian; mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Cabal (1993:27) menyebutkan hal yang sama yakni 3 fungsi perguruan tinggi yaitu pengajaran, riset dan layanan publik. Ketiga aspek penting tersebut menjadi fokus para pimpinan dalam kegiatan manajerial dan leadership PT. Upaya-upaya perbaikan institusi PT umumnya diarahkan terutama pada aspek pengajaran/pembelajaran meskipun 2 aspek yang lain juga sangat penting untuk menjadi perhatian sebagai bagian *icon* eksistensi perguruan tinggi.

Perguruan Tinggi umumnya merupakan institusi yang sifatnya *non-profit oriented* dan sudah seharusnya dipandang seperti itu. Hal ini tentunya berbeda dengan institusi bisnis murni lain yang menerapkan manajemen secara kaku untuk mengejar keuntungan sehingga penekanannya adalah pada monitoring, evaluasi, efisiensi dan tindakan preventif yang sistematis. Demikian halnya dengan tindakan pimpinan yang cenderung memperlakukan manusia seperti mesin. Perguruan Tinggi memiliki banyak keunikan dalam hal input, proses dan output yang seluruhnya terkait manusia secara langsung dan dalam kerangka memberdayakan manusia. Mengelola manusia jauh lebih rumit jika dibandingkan mengelola benda mati, sehingga konsep sistem dalam institusi industri dan jasa sangatlah berbeda dengan institusi PT meskipun proses manajerial tertentu hampir sama. Objek yang berbeda akan mempengaruhi penerapan sistem manajemen dalam institusi.

Aktivitas penting terkait manajemen perguruan tinggi dapat dilihat dari pendekatan sistem yang mengikuti alur input, proses dan output. Pendekatan tersebut menggambarkan poin penting antara kegiatan manajerial dan efektivitas institusi pendidikan. Pimpinan PT harus mampu secara maksimal menerjemahkan fungsi-fungsi manajemen seperti POAC dalam mengelola institusinya. Pendekatan sistem dimaksud dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar: Model Efektivitas Organisasi
(Hoy dan Miskell, 2001:297)

Dari gambar di atas dapat diketahui fokus kegiatan manajerial dan leadership seharusnya diarahkan pada aspek-aspek yang terdapat dalam input, proses dan output institusi. Terdapat keterkaitan yang kuat antar subsistem institusi sehingga mampu mengantarkan pencapaian kinerja yang maksimal. Interelasi ini perlu dipandang sebagai sebuah komitmen untuk menjalankan roda organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen mutu PT harus dibangun dalam konteks pencapaian misi Tri Dharma PT. Hal ini mengharuskan para pimpinan kampus untuk menjalankan peran dan fungsinya sesuai kebutuhan ketiga misi tersebut. Tri dharma PT merupakan *core business* yang menjadi fokus aktivitas manajerial dan leadership para pimpinan PT. Tri Dharma PT dimaksud akan diuraikan sebagai berikut:

a. Melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran

Bagian penting pertama dalam Tri Dharma perguruan tinggi adalah pengajaran dan pembelajaran yang dimaksudkan untuk menjadikan manusia memiliki kompetensi sesuai kebutuhan hidup mereka. Dalam pasal 3 ayat 2 PP Nomor 60 tahun 1999 disebutkan Pendidikan tinggi

merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1). Untuk menjadikan manusia terdidik perlu dukungan tenaga professional, fasilitas dan persyaratan lain. Dalam kaitan ini kampus merupakan wadah sekaligus sumber pengetahuan sehingga transfer pengetahuan dan berbagai aspek penting bagi sivitas akademika harus melalui proses pembelajaran yang benar dan tepat sasaran.

Ki-Zerbo (Cabal, 1993:37) berpendapat “*the university must be a source of imagination and innovation.*” Untuk bisa menjadi sumber imajinasi dan inovasi tentunya kampus harus menyiapkan kebijakan yang bermutu antara lain terkait dengan kurikulum, kompetensi dosen, fasilitas dan program pembelajaran. Pimpinan perlu mendorong sivitas akademika untuk menjalankan peran dan fungsi masing-masing secara maksimal, sehingga *learning process* bisa mengantarkan mahasiswa untuk mempelajari hal-hal baru yang bernilai sebagai sumber inspirasi, kreativitas dan motivasi dalam belajar dalam arti yang sesungguhnya sehingga bermakna bagi kehidupan mereka. Demikian halnya dengan kegiatan riset dan layanan perlu disain yang tepat sehingga bisa memperkuat posisi *learning process* bagi mahasiswa.

Kampus menjadi sumber ilmu pengetahuan dan sivitas akademika memiliki kepentingan untuk mengembangkannya secara terus menerus. Hal ini dapat dilihat dalam proses belajar mahasiswa di kelas, hampir seluruh waktu belajar digunakan untuk melakukan kajian-kajian terkait berbagai konten materi yang berdimensi teoritis dan praktis kehidupan sehari-hari. Rhodes (Apps, 1988:68) dalam kaitan ini menyatakan “*Intellectual culture means thinking about knowledge in a particular way.*” Oleh karena itu penting untuk diperhatikan perlunya menumbuhkan budaya intelektual sivitas akademika. Menumbuhkan budaya intelektual sivitas akademika sebenarnya tidak hanya di kelas akan tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari sehingga mereka memiliki pengalaman serta keahlian untuk menangani masalah. Di sinilah

seharusnya letak dibangunnya budaya intelektual mahasiswa yang berdimensi kognitif, afektif dan psikomotorik dengan membekali diri secara utuh.

Bagian sangat penting dalam proses pendidikan adalah pembelajaran bagi mahasiswa. Duffy (2002:22) memberikan penekanan dan menilai bahwa pembelajaran merupakan jantung pendidikan. Jika kita melihat pandangan tersebut maka semua aktivitas dalam pendidikan termasuk penilaian dan upaya pembenahan mutuyang lain harus diarahkan untuk memperbaiki aspek-aspek pembelajaran. Aspek pengajaran dan riset merupakan kegiatan intelektual yang terkait langsung dengan misi dan fungsi pendidikan. Keduanya melibatkan proses berpikir dan penyebaran konsep serta gagasan (Cabal, 1993:22). Maka dalam kaitan ini proses pembelajaran di kampus sering diisi dengan kegiatan diskusi untuk "*sharing idea*". Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk pengayaan materi. Proses ini membutuhkan kegiatan berpikir mendalam tentang penemuan kebenaran.

Peluang melakukan kajian-kajian intelektual yang kritis sangat terbuka karena sivitas akademika memiliki kebebasan akademik yang dijamin oleh Undang-Undang yakni UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 24 ayat 1 dan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi pasal 17 sampai 20. Dalam hal ini Thorens (Cabal, 1993:23) menggarisbawahi universitas membutuhkan *privilege* berupa kebebasan akademik dan otonomi pengelolaan institusi. Hal ini penting untuk menjauhkan sivitas akademika dari rasa takut salah akibat perbedaan pandangan, perbedaan temuan dan akibat yang ditimbulkan dari proses akademik kampus. Oleh karena itu otonomi sangat dibutuhkan untuk mendorong kemajuan dan perkembangan institusi dalam semua aspek.

Kunci penting untuk dapat menjalankan proses pembelajaran yang efektif terletak pada kompetensi dosen dan motivasi belajar mahasiswa, iklim akademik serta perlengkapan yang mendukung. Dosen perlu membuat desain pembelajaran yang sesuai, melaksanakan proses pembelajaran sesuai desain yang dibuat, dan melakukan evaluasi sebagai *feedback* pembelajaran, serta mengembangkan iklim belajar yang kondusif. Demikian halnya dengan mahasiswa harus menumbuhkan budaya belajar yang tinggi dengan orientasi “*need of achievement*” untuk semua proses belajar dan semua materi tidak hanya di kelas akan tetapi juga di luar kelas.

b. Melaksanakan Riset

Pendidikan dan riset merupakan kekuatan perguruan tinggi yang sudah seharusnya terus dikembangkan baik dari segi kuantitas maupun mutu. Pendidikan diarahkan dalam kerangka membentuk watak, kepribadian dan kompetensi mahasiswa yang professional. Sedangkan riset dimaksudkan sebagai wadah pengembangan disiplin ilmu untuk menghasilkan temuan-temuan ilmiah yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum dan sivitas akademika. Dalam kaitan ini Cabal (1993:130) memiliki pandangan bahwa pendidikan dan penelitian dapat berperan menciptakan kesadaran nasional dan berpartisipasi lebih baik dalam budaya dunia. Hal ini menjadi sangat penting karena seluruh kegiatan perguruan tinggi merupakan manifestasi budaya ilmiah sivitas akademika, maka sudah seharusnya proses tersebut dapat membentuk keingintahuan dan kesadaran kebangsaan yang elegan serta sedapat mungkin berkontribusi pada pembangunan budaya global.

Rao (2003:32-33) menegaskan perlunya kampus membangun dan memperkuat kemitraan yang saling menguntungkan di bidang riset dengan institusi eksternal termasuk dunia usaha. Hal ini sangat penting karena hasil-hasil riset kampus yang multi bidang dapat dimanfaatkan untuk proses pembangunan berbagaisektor kehidupan masyarakat dan Negara.

Temuan-temuan penting riset merupakan informasi untuk proses perencanaan sekaligus menjadi acuan pembangunan nasional.

Fungsi riset memiliki arti penting untuk melatih mahasiswa dan para dosen sekaligus menjadi media pengembangan kampus dan masyarakat. Riset sangatlah krusial sebagai cermin adanya kemampuan intelektual sivitas akademika. Oleh karena itu diharapkan riset dapat memberi pengaruh signifikan terhadap perubahan internal dan eksternal kampus. Jika ini yang diinginkan maka riset harus lebih menekankan mutuprogram dan mempertimbangkan dampaknya bagi masyarakat luas. Budaya riset dimulai dengan adanya rasa ingin tahu, mencari dan menemukan, menjelaskan fenomena sosial dan memberikan solusi terbaik. Kampus harus mampu mendorong budaya riset PT bukan hanya dalam arti untuk menjalankan fungsi riset akan tetapi benar-benar untuk memberikan kontribusi kepada pengembangan masyarakat dan pembangunan Negara. Cabal (1993:125) menyatakan perlunya pimpinan PT menciptakan iklim dan budaya riset yang kondusif di perguruan tinggi. Dalam pasal 3 ayat 3 PP Nomor 60 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi dinyatakan penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya untuk menemukan kebenaran dan/atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.

Pimpinan PT perlu memperhatikan peningkatan riset untuk semua bidang, lintas bidang dan upaya-upaya inovasi. Hal ini perlu dilakukan karena permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat sangat kompleks sehingga membutuhkan kajian yang mendalam serta perlu melibatkan berbagai disiplin ilmu (Rao, 2003:5). Sebagai contoh studi jenis bank dan bunga bank perlu pendekatan baru yaitu kajian melalui disiplin ilmu syari'ah sehingga lahir bank syari'ah yang menekankan sistim bagi hasil bukan bunga konvensional. Demikian halnya produk-produk turunan bank syari'ah yang bersumber dari syari'ah Islam, sehingga konsumen merasa tidak ragu akan kehalalan produk dan layanan perbankan.

Temuan-temuan riset dan layanan yang diberikan kampus kepada masyarakat harus bisa menjawab permasalahan dan kebutuhan yang mereka hadapi. Kebenaran bukan berarti kebenaran hanya dalam tataran konsep akan tetapi kebenaran harus memiliki makna praktis untuk menangani problem yang ada atau yang kemungkinan akan terjadi di masa datang. Pemikiran ini diperkuat oleh pandangan Javadi (Kevin *et al.*, 1999:64) bahwa “...*University goals of research and services are also presented as discovery of truth and responding to the of society.*”

Rao (2003:18) menekankan pentingnya perguruan tinggi untuk melakukan riset dalam kerangka peningkatan pengetahuan; pimpinan kampus harus mendorong komunitas terlibat dalam riset dengan memberikan pelatihan, sumber daya dan suport yang memadai; dan peningkatan riset untuk semua disiplin ilmu. Untuk dapat mewujudkan pemikiran tersebut pimpinan kampus harus membuat kebijakan yang proriset dengan memfasilitasi sivitas akademika baik dalam aspek financial maupun nonfinancial serta membuat aturan main yang jelas. Hal ini penting untuk menghilangkan kemungkinan terjadinya pola pikir proyek, “yang penting ada pekerjaan dan begitu selesai maka selesailah tanggung jawab.” Pola pikir proyek mendorong perilaku tanpa melihat nilai strategis dan makna riset bagi masyarakat dan Negara. Oleh karena itu program riset harus melalui sistem yang benar sehingga menghasilkan temuan-temuan yang bernilai tinggi dan bermanfaat bagi masyarakat luas termasuk untuk kepentingan internal kampus. Ndraha (1988:137-138) mengelompokkan riset perguruan tinggi menjadi riset akademik, institusional, fungsional, pengabdian, pesanan dan kontraktual.

c. Memberikan Layanan Publik

Fungsi layanan bagi masyarakat merupakan bagian peran kampus yang penting. Kuantitas dan kualitas fungsi layanan kampus sangat tergantung pada kemampuan sivitas akademika dalam melihat dan menyelesaikan kompleksitas problem masyarakat. Kemampuan tersebut akan melahirkan

jenis dan jumlah program layanan kampus yang beragam, sehingga diharapkan mampu membantu mengatasi problem sosial yang multi dimensi. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat sebagaimana dinyatakan dalam pasal 3 ayat 3 PP Nomor 60 tahun 1999.

Apps (1988:147) menyatakan bahwa "*Higher education institutions have different views about the service function.*" Fungsi layanan merupakan bentuk pengabdian kampus sekaligus tanggung jawab moral terhadap perkembangan masyarakat sekitar yang membutuhkan berbagai jenis program pengembangan. Keanekaragaman persoalan masyarakat menuntut kreativitas sivitas akademika dalam menawarkan program-program layanan yang tepat dan berdampak pada perbaikan berbagai sektor kehidupan. Oleh karena itu perlu adanya hubungan yang intens antara kampus dan masyarakat sehingga ada ruang untuk saling memberi dan menerima. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Kamba (Cabal, 1993:22) bahwa "*service is the social function or social role of the university that provide the link between the intellectual and educational role of universities on the one hand and the development of society on the other*". Dengan cara ini diharapkan peran sosial kampus bisa menjadi lebih maksimal dalam kerangka membantu menyelesaikan persoalan masyarakat yang relatif kompleks.

Fungsi layanan lebih diapresiasi jika tidak dikaitkan dengan "*profit oriented.*" Sifat layanan publik harus bernilai sosial sehingga bentuknya adalah sukarela sebagai dedikasi kampus. Jika kampus dipandang sebagai agen perubahan sosial maka disinilah fungsi yang seharusnya lebih banyak dimainkan oleh sivitas akademika. Jangan sampai hadirnya kampus dalam lingkungan masyarakat tertentu tidak membawa dampak sosial untuk masyarakat tersebut. Penting juga untuk dipikirkan layanan kampus yang dapat menjangkau wilayah lebih luas, jika target masyarakat sekitar sudah bisa ditangani dengan baik.

Untuk dapat memberikan layanan kampus yang maksimal dan multi dimensi, maka pengelolaan kampus harus dilakukan secara terintegrasi dengan melibatkan seluruh fakultas dan program studi. Hal ini penting untuk memberikan pilihan-pilihan layanan kepada masyarakat dalam jumlah dan mutu layanan yang tepat serta berkontribusi secara luas baik pada sektor produksi, pengembangan masyarakat, pemeliharaan dan pewarisan budaya (Cabal, 1993:26-27). Layanan kampus bersifat multi dimensi dan memiliki hubungan timbal balik dengan aspek-aspek dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi: *“All service activity has relationship to an institution’s teaching and research. Teaching, research and service are closely entwined”* (Apps, 1988:147). Layanan kampus dikelompokkan dalam bentuk antara lain konsultasi kerja, transfer teknologi, pengembangan karyawan, pemecahan masalah, penyuluhan, pembinaan agama dan pembinaan kewirausahaan dan sektor-sektor produksi.

Sivitas akademika kampus memiliki peran khusus dalam menjaga dan mengembangkan nilai-nilai filosofis PT. Dalam hal ini Rao (2003:16) menyebutkan beberapa peran dimaksud yaitu etika, otonomi, tanggung jawab dan antisipasi (*anticipatory*). Oleh karena itu ada keharusan-keharusan tertentu bagi sivitas akademika untuk:

- 1) melestarikan dan mengembangkan fungsi-fungsi penting PT melalui pelaksanaan etika dan kedalaman ilmiah serta intelektual dalam berbagai aktivitasnya;
- 2) dapat berbicara tentang masalah-masalah etika, budaya dan sosial dengan sangat bebas dan penuh kesadaran akan tanggung jawab mereka;
- 3) menikmati otonomi dan kebebasan akademik yang dikonsepsikan sebagai seperangkat hak dan kewajiban selagi bertanggung jawab secara penuh kepada masyarakat;

- 4) memainkan peranan dalam membantu mengidentifikasi dan menjawab persoalan yang mempengaruhi kesejahteraan masyarakat, bangsa dan masyarakat global.

Uraian filosofi PT di atas menunjukkan betapa pentingnya sivitas akademika terutama para pimpinan kampus untuk terus peduli dengan pengembangan pembelajaran, riset dan pengabdian masyarakat. Jika kampus dianggap sebagai agen perubahan maka yang terpenting adalah bagaimana sivitas akademika menunjukkan anggapan tersebut dalam bentuk kenyataan. Dalam kaitan ini hal penting yang perlu dilakukan adalah perbaikan dan pembenahan ketiga aspek dalam tri dharma PT serta menjadikannya sebagai satu kesatuan untuk menjawab tuntutan *customer* dan tuntutan globalisasi.

C. Definisi, Model dan Prinsip Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi

1. Definisi Mutu

Pandangan tentang mutu sangat bervariasi dan pada prinsipnya mengacu pada karakteristik produk dan layanan yang memiliki keunggulan tertentu yang dapat memuaskan *customer*. Juran mendefinisikan mutu sebagai "*fitnes for uses*", Kano mendefinisikan mutu terkait produk atau layanan yang dapat memenuhi harapan *customer* (Konting, *et al.*, 2009:25). Harvey dan Green memaknai mutu sebagai hasil yang sempurna, kinerja luar biasa, kemampuan merubah pengetahuan dan pengembangan kepribadian mahasiswa, kemampuan untuk memberi nilai efisiensi dan efektivitas dan dapat dipertanggungjawabkan, kesesuaian produk dan layanan dengan tujuan (David Lim, 2001:14).

Mutu Perguruan Tinggi (PT) terkait dengan keistimewaan dan keunggulan layanan dengan menggunakan standar yang tinggi untuk memberi nilai tambah bagi mahasiswa dan *stakeholder* yang lain. Mutu merupakan sesuatu yang dipandang istimewa atau luar biasa, multi dimensi dan tidak ada ukuran tunggal yang sesuai untuk semua institusi.

Hal ini berarti mutu memiliki keunikan dan variasi tertentu tergantung pada kapasitas, lingkungan dan penafsiran *stakeholder* institusi. Pada umumnya mutu PT terkait langsung antara lain dengan aspek pengelolaan program pengajaran, riset, mahasiswa, infrastruktur, dan lingkungan institusi. Mutu PT tergantung pada program yang diberikan institusi yang berdampak positif bagi perkembangan potensi manusia baik dalam bentuk sikap, pengetahuan, maupun keterampilan (Konting, *et al.*, 2009:25).

Pandangan tersebut menekankan pembangunan mutu pada seluruh komponen dan seluruh aktivitas yang dapat mempengaruhi keberadaan institusi PT. Isu manajemen yang baik dan penyiapan sumber daya yang memadai dalam institusi merupakan faktor krusial yang dapat mempengaruhi mutu PT. Oleh karena itu pimpinan institusi PT perlu untuk selalu konsern dengan permasalahan tersebut dan melakukan pembenahan-pembenahan yang memadai untuk memastikan layanan pendidikan yang bermutu.

Prinsip penting adalah bahwa mutu melekat di dalam produk bukan pada proses, mutu lahir dari sistem yang memproduksinya (Hoy *et al.*, 2000:3). Meskipun demikian untuk menghasilkan produk/layanan yang bermutu perlu memandang mutu sebagai masalah sistem institusi sehingga pengelolaan yang tepat unsur input, proses, output dan outcome institusi menjadi sangat penting. Oleh karena itu semua unsur yang dapat mempengaruhi mutu produk dan layanan bisa dikategorikan sebagai bagian dalam upaya memperbaiki mutu.

Pandangan terkait konsep mutu PT di atas sangatlah beragam meskipun banyak kesamaan. Mutu PT mencakup input, proses, output, outcome, dan nilai tambah pendidikan. Mutu input mengacu pada tingkat bahwa masukan pendidikan tinggi memenuhi standar atau tujuan yang ditetapkan sebelumnya; Mutu proses mengacu pada tingkat bahwa proses seperti belajar mengajar dan manajemen memenuhi persyaratan; Mutu keluaran mengacu pada tingkat bahwa hasil-hasil

dari sistem pendidikan tinggi (lulusan, hasil penelitian dan pelayanan) dibandingkan dengan seperangkat standar yang ditentukan sebelumnya adalah memuaskan; Mutu hasil mengacu pada tingkat bahwa status pekerjaan lulusan dianggap memuaskan; dan nilai tambah mutu mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan lulusan saat ini (Kevin *et al.*, 1999:66). Dimensi mutu versi Owlia dan Aspinwall's mencakup sumber daya akademik, kompetensi, sikap, konten pembelajaran, reliabilitas dan responsifitas, kepastian dan empati (Khodayari, 2011:39).

Pandangan-pandangan terkait filosofi mutu PT di atas memberikan gambaran bahwa mutu PT merupakan kemampuan institusi untuk memberikan layanan dan output terbaik yang dapat menjamin kepuasan seluruh *customer* institusi. Filosofi mutu berkembang mengikuti pemikiran dan harapan ideal *customer* serta dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Untuk mencapai idealisme tersebut maka dibutuhkan manajemen yang benar dalam arti efisien dan efektif, juga dibutuhkan tipe kepemimpinan yang visioner. Di sinilah letak pentingnya penerapan model manajemen mutu yang tepat untuk misi peningkatan mutu institusi secara berkelanjutan.

3. Model Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi

Penerapan model manajemen mutu PT intinya adalah fokus untuk upaya-upaya perbaikan mutu tridharma PT. Beberapa model manajemen mutu yang diterapkan di perguruan tinggi adalah model ISO 9001-2000, model PDCA, model Kaizen, dan model QAFU NUS (Quality Assurance Framework for Universities Nasional University of Singapore). Tiga Model manajemen mutu PT diuraikan berikut:

1) Model SMM ISO;

SMM ISO telah berkembang pesat menyentuh pada hampir semua jenis aktivitas produksi dan jasa termasuk institusi pendidikan. Fokus perhatian SMM ISO berkaitan dengan seluruh

aspek dan kegiatan institusi pendidikan baik bidang pengajaran, riset, pengabdian masyarakat maupun layanan lain, seperti perpustakaan dan pusat-pusat studi. Penerapan SMM ISO dalam institusi pendidikan sudah menjadi kebijakan baik di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional maupun Kementerian Agama sebagaimana tertuang dalam RENSTRA Kemendiknas dan Kementerian Agama. Penerapan SMM ISO dimaksudkan untuk memperbaiki mutu layanan institusi pendidikan yang mengedepankan tata kelola yang baik, dan akuntabilitas yang tinggi.

Model SMM ISO sebagaimana diterapkan di Universitas Utara Malaysia menekankan pada tahapan implementasi SMM ISO mencakup identifikasi kebutuhan; realisasi produk (pengajaran dan pembelajaran, penelitian dan bimbingan, publikasi); pengukuran, analisis dan peningkatan (monitoring kepuasan customer, audit mutu internal, monitoring dan pengukuran proses dan produk); membangun tanggung jawab top manajemen (komitmen terhadap kebijakan mutu universitas, sasaran mutu, fokus *customer*, melaksanakan *review*, menjamin ketersediaan sumberdaya); manajemen sumberdaya; pengendalian dokumen dan rekaman mutu SMM (Yusoff, 2003: 35-40).

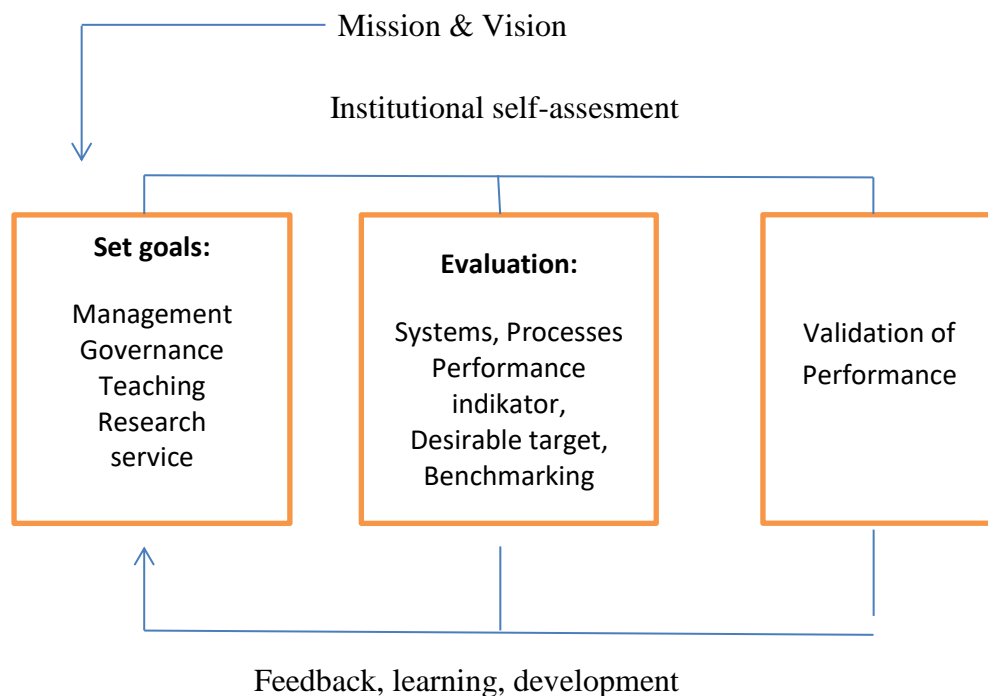
- 2) Model yang dibangun sendiri dengan menerapkan fungsi-fungsi Manajemen klasik dan teori modern yang ditemukan oleh Juran, Deming dan tokoh manajemen mutu yang lain. Pimpinan PT menggunakan pendekatan model manajemen mutu yang sederhana dan mandiri untuk memastikan pelaksanaan 3 fungsi utama PT yakni standarisasi, penilaian, dan peningkatan dengan menerapkan siklus PDCA.

Model PDCA merupakan salah satu model manajemen mutu dengan memperhatikan prinsip-prinsip *quality first, stakeholder-in, the next process is our stakeholder, speak with data, upstream management*. Sedangkan prasyarat yang harus dipenuhi adalah

adanya komitmen semua pihak, perubahan paradigma, sikap mental, dan pengorganisasian.

3) Model National University of Singapore (NUS);

Terdapat 2 mekanisme penjaminan mutu yang digunakan NUS, yakni *internal*, mencakup pembentukan komite kurikulum fakultas/jurusan, peer review (observasi kelas, review tim), portofolio pengajaran (materi perkuliahan, penilaian tugas, dll), feedback mahasiswa, feedback karyawan, penghargaan dan bentuk pengakuan yang lain, penghargaan level fakultas dan universitas); *eksternal* mencakup departemen penilai eksternal terhadap jurusan-jurusan, panel advis internasional (penilai eksternal level jurusan dan fakultas untuk mereview pelaksanaan program dan pembelajaran serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan jurusan dan area peningkatan), panel advis akademik internasional -tim administrator akademik terkemuka untuk berkunjung dan memberikan saran strategis sekali dalam 2 tahun- (Pan, 2003:44-53):



Gambar: Model Penjaminan Mutu NUS

Uraian manajemen mutu di atas mempertegas bahwa manajemen mutu harus dilihat dari perspektif organisasional yang menyeluruh, melibatkan semua *stakeholder*, pengukuran, peningkatan dan perbaikan serta dalam kerangka untuk memberikan kepuasan *customer*. Oleh karena itu manajemen mutu membutuhkan perhatian serius, komitmen dan konsistensi yang tinggi terhadap berbagai aspek dan berbagai aktivitas yang telah dan akan dibuat.

4. Prinsip Manajemen Mutu Perguruan Tinggi

Dalam beberapa literatur manajemen mutu seperti yang disampaikan Cartin (1999) dan Gupta (2006) ada 7 prinsip yang harus diikuti untuk suksesnya penerapan manajemen mutu, yaitu *leadership, customer focus, system and process approach, continual improvement and learning, involvement and empowerment of people, factual approach to decision making, effective teamwork, knowledge management*. Komitmen dan konsistensi pimpinan terhadap penerapan 7 prinsip manajemen mutu tersebut menjadi fondasi yang kuat dalam upaya pencapaian mutu institusi Pendidikan Tinggi (PT).

D. Budaya Mutu Belajar

Beberapa referensi penelitian yang digunakan antara lain pandangan David B. Brinkerhoff & Lynn K. White (1988), Bruce J. Cohen (1983) dan William (1976) dalam buku Caroline Hodges Persell, 1984. Budaya merupakan cara hidup dan kreativitas yang dimiliki bersama sebagai hasil interaksi individu dalam suatu komunitas sosial. David B. Brinkerhoff & Lynn K. White (1988:58) berpendapat bahwa "*culture is the total way of life shared by members of a society. It includes language, values, and symbolic meanings, but also technology and material object.*" Bentuk budaya yang bisa kita kenali antara lain bahasa, nilai-nilai, arti simbolik, teknologi dan objek material. Pendapat

senada disampaikan William (1976) dalam buku Caroline Hodges Persell, 1984: 98) bahwa *the word 'culture' tends to mean a particular way of life, whether of a people, a time period, or a group. But in Italian and French, the word refers more to art, learning, and a general process of human development.* Bruce J. Cohen (1983:49) kebudayaan bisa diartikan sebagai keseluruhan tingkah laku dan kepercayaan yang dipelajari yang merupakan ciri anggota suatu masyarakat tertentu.

Charles Hoy, Colin Bayne-Jardine and Margaret Wood (2000:13) berpendapat mutu merupakan praktek terbaik dan bagaimana ia dapat ditingkatkan. Kualitas dipahami sebagai kualitas tinggi dan keunggulan; serta kualitas-kualitas proses peningkatan dalam pendidikan di mana tingkat keunggulan yang tinggi dicapai. Mutu budaya belajar mahasiswa merupakan keyakinan, nilai-nilai, prinsip-prinsip yang dimanifestasikan dalam bentuk sikap, perilaku dan kebiasaan yang mengedepankan keunggulan (*excellences*) terkait sistem perkuliahan. Manifestasi budaya dimaksud tercermin dalam kebiasaan dan usaha-usaha terbaik mahasiswa dalam menjalankan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan ideal dalam pembelajaran.

Belajar pada dasarnya merupakan usaha seseorang untuk merubah sikap, perilaku dan keterampilan yang dimilikinya ke tingkat yang lebih baik. Belajar menuntut kesiapan mental dan fisik untuk bisa menerima dan merancang ulang semua informasi dan pengalaman yang akan diterima supaya menjadi lebih produktif dan bermakna bagi kehidupan pembelajar. Belajar dalam konteks ini membutuhkan arah yang jelas, sehingga semua input ajar harus dirancang sesuai standar yang diminta. Dalam kaitan ini Slameto (2003, p.4) merumuskan cirri-ciri perubahan dimaksud antara lain terjadi secara sadar, kontinyu dan fungsional, positif dan aktif, bersifat permanent, terarah, dan menyeluruh. Koffka dan Kohler (Slameto, 2003 p. 11) menyebutkan prinsip belajar sebagai keseluruhan, merupakan proses perkembangan, peserta didik sebagai

organisme keseluruhan, terjadi transfer, reorganisasi pengalaman, harus dengan insight, lebih berhasil jika berhubungan dengan minat, keinginan dan tujuan peserta didik, berlangsung terus-menerus. Slameto (2003,h.2) berpendapat belajar adalah “suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil pengalamannya sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya.” Nasution MA (1982, h.68) berpendapat belajar membawa suatu perubahan pada diri individu yang belajar terkait pengalaman, pengetahuan, pembentukan kecakapan, kebiasaan, sikap, pengertian, minat, dan penyesuaian diri.

Pendapat-pendapat di atas memberikan penekanan bahwa belajar:

- 1) merupakan kegiatan yang disengaja (by design) untuk merubah unsur afektif, kognitif, dan psikomotorik pembelajar sebagaimana taksonomi Bloom;
- 2) terjadi jika ada interaksi antara individu dengan lingkungan sekitar yang melibatkan baik aspek fisik maupun nonfisik;
- 3) membawa dampak perbaikan dan peningkatan kualitas kehidupan pembelajar baik secara langsung maupun tidak langsung berupa kapasitas menemukan jati diri pembelajaran termasuk aspek ekonomi;
- 4) membutuhkan setting fisik dan non fisik sehingga menuntut pembentukan iklim belajar yang kondusif (learning environment).

Konsep budaya belajar mahasiswa dalam penelitian ini memiliki pengertian baik individual maupun institusional. Dalam konteks individual budaya dapat diartikan sebagai pola hidup seseorang yang menggambarkan nilai, kebiasaan, kekuatan dan keyakinan terhadap sesuatu. Gary Johns (1996,h.288) mendefinisikan budaya dalam organisasi sebagai “...shared beliefs, values, and assumptions that exist in an organization.” Pendapat tersebut menekankan adanya kesatuan (uniform) yang dimiliki para individu dalam oerorganisasi. Sisi lain bahwa budaya juga merupakan “way of life” para individu sehingga akan berpengaruh besar dalam kehidupan mereka.

Mahasiswa dalam hal ini berada dalam sebuah institusi pendidikan, maka budaya belajar yang dimiliki adalah atas dasar dan pengaruh institusional. Dalam konteks ini Mathis mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dianut bersama(2006, p.68). Esensi pendapat Mathis adalah budaya sebagai pola persepsi, sikap dan perilaku yang sudah seharusnya ditegakkan dalam institusi. Sebagai contoh budaya disiplin kuliah, budaya menghargai waktu dan menghargai teman kuliah, keterbukaan dan keberanian berpendapat serta kejujuran.

Merujuk pada pengertian Budaya di atas maka budaya belajar mahasiswa diartikan sebagai kebiasaan belajar mahasiswa yang sudah menjadi pola dan nilai kehidupan dalam mentransfer informasi dan pengetahuan, sikap, perilaku dan keterampilan dalam kaitannya dengan proses perkuliahan. Budaya belajar dalam hal ini mencakup adanya kesungguhan usaha-usaha fisik dan nonfisik yang ditandai oleh adanya intensitas penggunaan waktu kuliah, kedisiplinan, partisipasi kritis, kreatifitas, eksplorasi, penemuan, penerapan, dan aktualisasi hasil belajar dalam keseharian para mahasiswa. Oleh karena itu budaya belajar tidak hanya berarti proses menghafal materi kuliah dan konteks terkait akan tetapi lebih pada kemampuan mengambil nilai-nilai positif perkuliahan untuk dimanfaatkan demi perbaikan masa depan para mahasiswa.

Dengan demikian budaya belajar mahasiswa merupakan pola sikap dan perilaku mahasiswa dalam memperoleh informasi, pengetahuan dan keterampilan selama mengikuti proses perkuliahan. Budaya belajar mahasiswa merupakan bentuk intensitas kebiasaan dan hasil-hasilnya bagi para mahasiswa dalam memperoleh, memperdalam, mengembangkan, dan menerapkan informasi, pengetahuan dan keterampilan yang didapat baik pada tahap pra perkuliahan, dalam perkuliahan dan setelah perkuliahan berlangsung.

BAB III Metodologi Penelitian

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di 7 Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang memperoleh akreditasi A di seluruh Indonesia yaitu prodi Manajemen Pendidikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, prodi MPI Sulthan Syarif Kasim Riau, Prodi MPI UIN Walisanga Semarang, Prodi MPI UIN Suka Yogyakarta, Prodi MPI UIN Sunan Ampel Surabaya, dan Prodi MPI IAIN Purwakerto.

Sumber data penelitian atau informan ditentukan berdasarkan kebutuhan terhadap informasi yang terkait langsung dengan fokus masalah. Dalam penelitian ini sumber data akan dikelompokkan ke dalam beberapa bentuk. *Pertama*, dokumen yaitu dokumen penerapan manajemen mutu dan dokumen kinerja prodi MPI. *Kedua*, nara sumber utama terkait proses perumusan penerapan manajemen mutu adalah dekan, wakil dekan, ketua prodi, sekretaris prodi, konsultan, Ketua Jaminan Mutu, Tim manajemen mutu. *Ketiga*, nara sumber yang menerima dampak penerapan implementasi manajemen mutu yakni para staf, dosen dan mahasiswa. *Keempat*, hasil observasi terkait implementasi manajemen mutu antara lain fasilitas kampus dan kegiatan dosen serta mahasiswa.

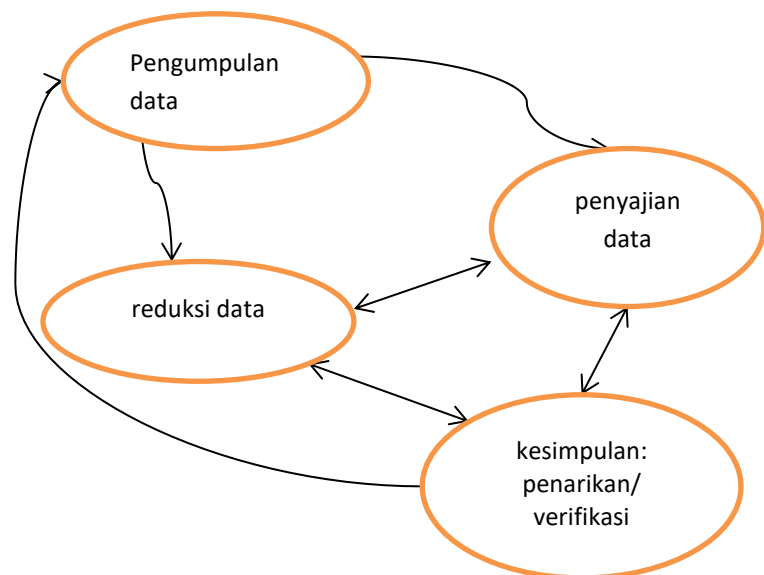
Jadwal kegiatan penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

NO.	Aktivitas	Bulan/2018					
		6	7	8	9	10	11
1.	Penyusunan proposal						
2.	Penyusunan draf penelitian	X	X	X			
3.	Observasi lapangan lanjutan	X	X				
4.	Penelitian lapangan				X	X	
5.	Penyusunan laporan					X	X
6.	Finalisasi laporan						X

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hal penting dalam penelitian ini adalah usaha-usaha peneliti untuk mendapatkan gambaran riil tentang keterkaitan pandangan, sikap, perilaku, dan aktivitas subjek penelitian terkait implementasi manajemen mutu di Prodi MPI. Studi kasus banyak digunakan antara lain untuk penelitian kebijakan, organisasi, manajemen dan sosiologi. Studi kasus merupakan inkuiri empiris untuk menyelidiki fenomena dalam kehidupan nyata dengan memanfaatkan bukti multi sumber yakni dokumentasi, wawancara dan observasi (Yin, 2003: 1,2,18,103).

Analisis data kualitatif menggunakan kata-kata, yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas melalui kegiatan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sebagaimana dapat dilihat dalam gambar di bawah:



Gambar: Proses Analisis Data
Sumber: Miles dan Huberman (1994:10-14)

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi dokumen, wawancara dan observasi terhadap penerapan Standar BAN-PT sebagaimana tabel berikut:

No.	Teknik	Aspek/Fokus Data	Sumber / kondisi
1.	Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profil dan Kebijakan Institusi 2. Renstra dan Program Kerja (bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat) 3. Manual Mutu, SOP dan realisasi sasaran mutu (SPM khusus bidang akademik, riset, dan pengabdian tahun 2016-2017) 	Institusi rektorat dan Kantor Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) pusat dan fakultas, dan Prodi MPI
2.	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi dan Misi Institusi 2. Model manajemen mutu 3. Penerapan Model manajemen mutu 4. Manfaat dan Dampak Penerapan manajemen mutu (Citra, efisiensi, efektivitas, kinerja, inovasi, daya saing, budaya mutu sivitas akademika dan pencapaian tri dharma PT) 5. Tingkat kepuasan customer 	Para pimpinan: Dekan, Wakil Dekan, ketua LPM pusat dan fakultas, profesional LPM, ketua dan sekretaris prodi, staf, dosen dan mahasiswa dan stakeholder PT
3.	Observasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan dan budaya Kampus 2. Fasilitas Pembelajaran (kuantitas, kualitas, layanan web); 3. Fasilitas Pendukung (lab, perpustakaan) 4. Layanan akademik dan non akademik 5. Pusat Kegiatan Mahasiswa 	Ketersediaan, kenyamanan, dan kualitas

Pembagian tugas personil peneliti dapat dilihat dalam tabel berikut:

No.	Peran Peneliti	lokasi
Ketua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinator seluruh aktivitas dan penelitian lapangan 2. Ikut terlibat dalam penelitian lapangan di lokasi penelitian 	Prodi MPI IAIN Sulthan Thaha Syaifudin Jambi, dan UIN Sulthan Syarif Kasim Riau
Anggota 1	Penyusunan draf penelitian, pelaksanaan penelitian lapangan, penyusunan laporan	IAIN Purwakerto, UIN Sunan Ampel Surabaya,
Anggota 2	Penyusunan draf penelitian, pelaksanaan penelitian lapangan, penyusunan laporan	UIN Walisanga Semarang, UIN Suka Yogyakarta
Anggota 3	Penyusunan draf penelitian, pelaksanaan penelitian lapangan, penyusunan laporan	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Gunung Jati Bandung,

D. Hasil yang Diharapkan

1. Temuan pengembangan model manajemen mutu prodi MPI yang efisien dan efektif untuk memaksimalkan peningkatan mutu layanan Tridhrama Perguruan Tinggi bidang manajemen pendidikan;
2. Informasi tentang kriteria efektivitas implementasi prinsip-prinsip, faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas implementasi, permasalahan dalam implementasi manajemen mutu Prodi MPI dan solusi efektif sebagai strategi peningkatan mutu Prodi MPI berkelanjutan; dan
3. Informasi model manajemen mutu prodi MPI yang bisa menjadi referensi bagi para ketua prodi, sekretaris prodi dan sivitas akademika prodi MPI dan prodi lain.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Analisis Data

Dalam bab ini diuraikan beberapa aspek penting hasil penelitian pengelolaan mutu prodi sesuai standar BAN-PT yakni standar 1 sampai 7, dengan deskripsi sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Standar 1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, Serta Strategi Pencapaian

Standar 1 ini memberikan gambaran bagaimana sebuah Visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian (VMTS) dikelola oleh prodi dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Visi merupakan bagian sangat penting dalam perjalanan organisasi. visi yang tepat merupakan modal dasar untuk menyatukan kekuatan organisasional. Visi pada prinsipnya merupakan tujuan jangka panjang untuk menggerakkan potensi organisasi. Beberapa point penting terkait VMTS diuraikan dalam hal ini adalah:

a. Mekanisme perumusan VMTS

Secara umum perumusan VMTS prodi MPI disusun melalui beberapa tahapan dan mengacu pada visi fakultas dan visi universitas. Tahapan dimaksud adalah pembahasan pada pertemuan-pertemuan internal prodi, kemudian dibahas pada tingkat fakultas dengan melibatkan stakeholder. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ketua dan Sekretaris prodi MPI UIN Suska Riau, MPI STS Jambi dan UIN SUKA Yogya:

Terdapat mekanisme internal dalam perumusan VMTS prodi yakni membentuk tim perumus yang terdiri dari ketua prodi, sekretaris prodi dan dosen untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan prodi mengacu pada visi Fakultas dan Universitas serta mempertimbangkan masukan *stakeholders*. Selanjutnya Tim perumus mengajukan rumusan ke dekan, selanjutnya Dekan mengesahkan visi yang telah dirumuskan.¹

¹ Data hasil wawancara dan studi dokumen prodi MPI

Prodi Manajemen Pendidikan Islam mengkaji visi, misi, dan tujuan tingkat universitas dan fakultas. Kajian dilakukan Ketua, Sekretaris, dan Dosen Jurusan. Kajian dilakukan dalam bentuk diskusi non formal dan formal. Diskusi non-formal dilakukan secara insidental untuk mendapatkan informasi guna menemukan rumusan visi. Selanjutnya rumusan visi yang sudah dibuat didiskusikan kembali dalam forum formal yang dihadiri oleh pimpinan fakultas dan para dosen.²

Pemaparan visi disampaikan langsung oleh Ketua Prodi dalam rapat internal prodi yang dihadiri oleh para dosen, wakil mahasiswa, alumni dan stakeholder prodi. Dalam tahap ini dimaksudkan untuk menjaring gagasan terkait kajian filosofis, rumusan, dan kurun waktu yang ditetapkan; Pemantapan dan penetapan rumusan yang tepat dilaksanakan dalam rapat internal prodi. Dalam rapat tersebut Ketua Prodi menginventarisir dan mendalami berbagai input dan saran terkait untuk selanjutnya dirumuskan dalam pernyataan visi yang tepat. Rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran dibahas dalam forum rapat fakultas yang dihadiri oleh para pimpinan fakultas, anggota senat dan para dosen prodi. Rapat pembahasan dimaksudkan untuk memperoleh respons dari sumber yang lebih luas untuk kepentingan revisi; Selanjutnya rumusan visi diajukan ke pimpinan Fakultas untuk diterbitkan Surat Keputusan Dekan. Mekanisme penyusunan VMTS prodi adalah melalui serangkaian workshop dengan melibatkan perwakilan mahasiswa, dosen, pengguna alumni, tokoh masyarakat, pimpinan dan ahli pendidikan. Mekanisme penyusunan melalui tahapan-tahapan pengumpulan informasi, curah gagasan, perumusan, penetapan, dan sosialisasi visi, misi, tujuan, dan sasaran³

b. Keterkaitan Rumusan Visi Prodi dengan Visi Institusi

Dalam perumusan visi prodi MPI ketua prodi dan tim perumus berusaha mempelajari visi institusi sehingga ada kaitan antara visi prodi dengan visi fakultas dan universitas. Ketua prodi dan tim perumus berusaha memastikan ada koneksi yang kuat dan minimal tidak muncul kontradiksi antar visi dalam institusi kampus. Hal ini sebagaimana dapat dilihat dari contoh rumusan visi MPI berikut:

²Data hasil wawancara dan studi dokumen prodi MPI Jambi

³Data hasil studi dokumen prodi MPI

Contoh Visi PS, Visi Fakultas dan Visi Universitas:

Visi MPI UIN Jambi adalah “Pusat unggulan pendidikan dan riset manajemen pendidikan Islam di Sumatera 2020.” Visi fakultas: “Menjadikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN STS Jambi sebagai pusat keunggulan pendidikan, pengajaran, dan keguruan yang Islami dan kompetitif memenuhi pasar kerja Nasional tahun 2020. Sedangkan visi UIN STS Jambi adalah “Menjadi Perguruan Tinggi yang Inovatif, Responsif dan Kompetitif yang Islami.” Visi MP UIN Jakarta adalah “Menjadi Program Studi Manajemen Pendidikan terbaik di Indonesia pada tahun 2021.” Visi fakultas “menjadi LPTK yang unggul, kompetitif, profesional dengan mengintegrasikan keilmuan, keislaman, kemanusiaan dan keindonesiaan.” Sedangkan visi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah “menjadi universitas kelas dunia dengan keunggulan integrasi keilmuan, keislaman, dan keindonesiaan.” Visi MPI UIN Suka Yogyakarta: “Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan studi keislaman dan keilmuan bagi peradaban.” Visi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan adalah “Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan pendidikan keislaman dan keilmuan bagi peradaban”. Sedangkan visi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: “Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan studi keislaman dan keilmuan bagi peradaban.”⁴

Contoh-contoh visi di atas menunjukkan ada keserasian antara visi prodi, visi fakultas dan visi universitas. Jika visi diartikan sebagai impian masa depan organisasi maka sudah seharusnya tidak ada ketimpangan antara visi yang ada dalam sebuah organisasi. Visi prodi harus mampu menerjemahkan visi fakultas dan universitas sehingga ada kebersamaan dalam langkah dalam mewujudkan visi tersebut.

c. Sifat Visi Prodi MPI

Rumusan visi prodi MPI sebagaimana contoh di atas disampaikan dalam bahasa yang jelas, idealis, dan relatif realistis. Kejelasan rumusan visi bisa dilihat dalam struktur kalimat yang ada di dalamnya. Pilihan kata menjadi berarti memberikan gambaran apa yang ingin dicapai atau apa yang ingin diwujudkan. Ketegasan pencapaian visi dengan menyebutkan tahun menjadi ukuran penting adanya komitmen perkiraan waktu maksimal, jika ada rumusan visi

⁴ Data hasil studi dokumen prodi MPI

tanpa mencantumkan waktu maka hal tersebut bisa mencerminkan keraguan dalam upaya mewujudkan.

d. Sosialisasi VMTS

Sosialisasi VMTS merupakan hal yang mendasar dan berdampak pada efektivitas pengelolaan prodi. Secara umum pimpinan prodi sudah melakukan sosialisasi pada pihak yang menjadi stakeholder prodi antara lain mahasiswa, dosen, orangtua/wali mahasiswa, dinas pendidikan, kementerian agama. Media yang digunakan antara lain WEB prodi/internet, WA/SMS, dan tatap muka langsung. Sosialisasi ini memiliki makna penting yakni membangun pemahaman sekaligus dukungan stakeholder dalam mewujudkan visi yang sudah dirumuskan.

Sosialisasi VMTS prodi MPI UIN STS Jambi terhadap mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan para pemangku kepentingan dengan cara sebagai berikut:

*penulisan visi Jurusan dalam spanduk kegiatan Jurusan, website, jam dinding di ruang belajar; Mug; Gantungan kunci sebagai hadiah dan souvenir, Pin, kalender akademik, kalender akademik juga di pasang di ruang Jurusan, ruang dosen, dan ruang kelas mahasiswa; dan buku agenda Dosen.*⁵

Sosialisasi VMTS Prodi MP dilaksanakan melalui:

buku pedoman akademik Prodi, Fakultas, dan Universitas; pertemuan dengan mahasiswa, alumni, konsorsium keilmuan dan rapat dosen Prodi MP; dosen pada awal perkuliahan, dosen Penasehat Akademik, Himpunan Mahasiswa Jurusan/Prodi, dan kegiatan penerimaan mahasiswa baru; pertemuan berkala dengan seluruh mahasiswa prodi MP; media internal, *website* prodi, pemasangan poster, mading; jejaring sosial alumni prodi; program magang; kegiatan survey ke sekolah/madrasah yang dilakukan mahasiswa dan dosen; studi banding.⁶

⁵ Data studi dokumen prodi MPI STS Jambi

⁶ Data studi dokumen MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Sosialisasi VMETS MPI UIN SUSKA Riau melalui:

Memberikan materi sosialisasi pada acara matrikulasi terhadap mahasiswa baru; Mencantumkan visi, misi, tujuan dan sasaran PS pada buku akademik dan buku panduan penulisan skripsi; Menyampaikan visi, misi, tujuan dan sasaran PS pada situs resmi universitas, leaflet, brosur, baliho, tempat pengumuman akademik, dipasang pada setiap dinding kelas, perpustakaan dan kantor pelayanan administrasi mahasiswa; Disosialisasikan dalam setiap rapat dewan dosen, pengelola dan tenaga kependidikan; Mencantumkan visi, misi dan tujuan PS MPI pada Website UIN.

Target sosialisasi yang jelas dengan media yang beragam memudahkan penyebaran pemahaman visi baik untuk internal stakeholder khususnya mahasiswa dan dosen serta untuk eksternal stakeholder sebagai mitra pendukung seperti kalangan pemerintah dan pengusaha. Visi perlu dipahami secara utuh baik terkait idealisme maupun konteksnya bagi prodi dan stakeholder prodi. Pemahaman visi yang baik dan proses internalisasi perlu dilakukan terus menerus dan dimonitoring oleh pimpinan prodi, sehingga visi memiliki dampak pada rasa memiliki dan komitmen untuk mewujudkan impian bersama.

d. Strategi pencapaian

Ada beragam strategi yang digunakan pimpinan prodi MPI dalam mewujudkan visi yang diarahkan untuk menjabarkan program terkait tridharma PT, antara lain Prodi MPI UIN Suska Riau menerapkan strategi dengan membagi jangka pendek (2 tahun), menengah (4 tahun) dan panjang (8 tahun).⁷ Sebagai contoh dalam hal ini dapat dilihat dalam deskripsi strategi di bidang pendidikan, mencakup:

Pembaharuan kurikulum PS MPI pada tahun 2014 sesuai dengan umpan balik dari dosen, mahasiswa, alumni dan pengguna; Metode pembelajaran berbasis kompetensi melalui teknik student competency learning (SCL); menjalin kerjasama

⁷ Data studi dokumen Prodi MPI UIN Suska Riau

dengan universitas lain, instansi pemerintah, pihak swasta; memfasilitasi dosen tetap PS MPI FTK yang akan melanjutkan strata 3 (tiga) untuk mendapatkan bantuan pendidikan sesuai dengan anggaran yang disediakan Universitas dan merekrut dosen dengan klasifikasi pendidikan strata 3 (tiga) bidang MPI; melakukan evaluasi internal dengan melibatkan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan Komisi Penjaminan Mutu (KPM) dan Pendamping Mutu Prodi (PMP) Program Studi MPI terhadap silabus, SAP pada setiap mata kuliah; melakukan persiapan akreditasi PS MPI untuk mendapatkan peringkat terbaik (A).

Bidang Penelitian, meliputi merencanakan, melaksanakan kegiatan-kegiatan penelitian setiap semester bagi dosen dengan mensosialisasikan agenda penelitian; meningkatkan anggaran penelitian yang cukup sesuai dengan rencana induk penelitian UIN Suska Riau dan mengikutsertakan dosen FTK dalam penelitian ditingkat nasional; mempublikasikan hasil penelitian dosen dalam bentuk seminar nasional dalam bentuk prosiding; Berperan aktif dalam penelitian disponsori oleh pemerintah melalui APBN dan BLU; menerbitkan dan mempublikasikan karya-karya ilmiah yang merupakan hasil penelitian dalam rangka pemajuan hak kekayaan intelektual yang terdaftar pada Dirjen HAKI Kementerian Hukum dan HAM.

Bidang Pengabdian, meliputi meningkatkan jumlah kegiatan-kegiatan pengabdian pada masyarakat oleh dosen secara berkesinambungan; meningkatkan anggaran pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana induk pengabdian masyarakat UIN Suska Riau; dosen menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan di lingkungan; meningkatkan partisipasi dosen untuk aktif dalam membantu kegiatan pemerintahan dan organisasi kemasyarakatan sebagai staf ahli; meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga dalam melakukan program pengabdian kepada masyarakat; meningkatkan kontribusi mahasiswa dalam organisasi kemasyarakatan.

Rumusan strategi yang detail tentunya berpengaruh pada upaya-upaya perumusan program teknis dan operasional. Kejelasan strategi akan memudahkan manajemen prodi sehingga pimpinan prodi bisa merumuskan langkah-langkah lebih cepat untuk mewujudkan visi.

e. Komitmen mencapai visi

Berdasar hasil diskusi dan studi dokumen rata-rata pimpinan prodi menyatakan komitmen yang kuat untuk mewujudkan visi prodi masing. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh ketua dan sekprodi MPI UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi. Komitmen bagi mereka adalah hal penting dan mereka akan terus menjaga komitmen tersebut. Prinsip dasar tumbuhnya organisasi dimulai dari komitmen untuk maju dan kesungguhan dalam bekerja.⁸

f. Indikator Pencapaian Visi

Pencapaian visi pada dasarnya tidak bisa dilihat secara langsung di tahun pertama, akan tetapi bisa dilihat secara bertahap pada perkembangan tenggang waktu yang sudah diputuskan. Cara yang paling mudah untuk mengetahui realisasi visi adalah pada penyusunan dan realisasi program tahunan yang mencerminkan esensi visi tersebut. Program rutin biasanya menjadi hal biasa maka itu bukan menjadi ukuran utama, akan tetapi pencapaian program strategis seperti perubahan drastis yang bisa dicapai ini merupakan ukuran penting. Sebagai contoh berapa banyak prestasi mahasiswa, dan dosen terkait tridharma PT; pembenahan sistem manajemen yang lebih terbuka yang memudahkan arus informasi multi arah, dan seberapa besar peningkatan partisipasi stakeholder internal dan eksternal yang dibuktikan pada dukungan pada implementasi program-program strategis yang berdampak jangka panjang dan jangka pendek.

g. Hambatan mendasar untuk mencapai Visi

Pencapaian visi besar prodi tentunya membutuhkan pemenuhan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang mendasar, seperti pemberdayaan, akuntabilitas dan transparansi. Ada persoalan

⁸ Data hasil wawancara dengan ketua prodi, dekan dan ketua LPM UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi

penting bersama yang dihadapi oleh para pimpinan prodi MPI yaitu:

- 1) pengelolaan anggaran yang masih sentralistis
- 2) kurangnya transparansi anggaran
- 3) terbatasnya peluang kreativitas pengajuan program
- 4) terbatasnya kemampuan memelihara fasilitas/sarana.⁹

2. Implementasi Manajemen Mutu Standar 2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

a. Tata Pamong Prodi

Tata pamong atau dalam istilah manajemen *governance*, mengacu pada perilaku ideal pimpinan prodi dalam mengelola prodi dan untuk mewujudkan visi bersama. Tata pamong prodi merupakan bentuk sistem tata kelola organisasi, seberapa baik dan optimal pengelolaan prodi sesuai prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab dan keadilan. Tata pamong dalam perspektif akreditasi secara khusus dikaitkan dengan proses pemilihan pimpinan, pembagian tugas dan pengelolaan program. Sistem tata pamong dalam pandangan ketua Prodi MPI merupakan “penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada dan dalam pandangan mereka telah berjalan secara efektif seperti dalam hal penerimaan mahasiswa baru, proses belajar mahasiswa hingga proses kelulusan mahasiswa.” Penerapan prinsip kredibel, transparan, akuntabel, tanggung jawab dan adil sebenarnya menjadi syarat utama dalam pengelolaan prodi yang baik. Penerapan prinsip kredibel dalam hal ini adalah seluruh aktivitas dalam prodi mengacu pada aturan dan standar operasional prosedur yang sudah disepakati, sehingga tidak ada penyimpangan ataupun dampak negatif bagi civitas akademika dan *customer* secara umum. Sebagai contoh dalam hal ini pemilihan ketua dan sekretaris jurusan MPI

⁹ Data hasil wawancara dengan kaprodi, sekprodi MPI, LPM UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi

UIN SUSKA Riau mengacu pada Statuta yang berlaku. Demikian halnya yang berlaku di Prodi MPI UIN STS Jambi. Tata pamong Jurusan MPI mengacu pada Statuta UIN STS Jambi, pedoman akademik, Dokumen Mutu dan telah mendapat pengakuan secara internasional melalui pemberian Sertifikat ISO 9001:2008, serta Pedoman Akademik yang ada di FITK. Tata pamong tersebut diyakini sebagai tata pamong yang kredibel, transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan adil dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan jurusan MPI.¹⁰

b. Kepemimpinan Ketua Prodi

Kepemimpinan ketua prodi merupakan hal yang krusial, karena pengaruh yang luar biasa terhadap efektivitas prodi. Model kepemimpinan prodi dalam hal ini sebagaimana disampaikan ketua prodi MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta bahwa model kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MP adalah *kepemimpinan efektif* dengan mengembangkan prinsip koordinasi, sinkronisasi, transparansi, komunikasi terbuka, dan akomodasi. Model kepemimpinan ini dikembangkan dengan dua orientasi yakni tugas dan manusia secara seimbang. Penerapan model ini terbukti mampu mendorong peningkatan fungsi 3 dimensi kepemimpinan yakni *operasional, organisasional dan publik*. Dalam dimensi operasional dapat dipastikan seluruh aktivitas akademik dan non akademik berjalan sesuai program yang telah ditetapkan. Instrumen yang memperkuat adalah penerapan SOP SMM 9001:2008. Dampak dari penerapan model kepemimpinan tersebut adalah meningkatnya partisipasi *stakeholder* baik internal maupun eksternal dalam mengelola dan mendayagunakan seluruh sumber daya dan potensi sivitas akademika untuk menghasilkan output kinerja sesuai visi, tujuan dan sasaran Prodi MP. Model kepemimpinan *efektif* telah mampu menumbuhkan budaya

¹⁰ Data hasil wawancara dengan ketua prodi MPI dan studi dokumen UIN SUSKA Riau

akademik yang terbuka dan melahirkan informalitas yang menguntungkan bagi interaksi sivitas akademika sebagai ciri khas kampus. Ketua Prodi MP dalam hal ini memberikan keleluasaan bagi para dosen dan mahasiswa sekaligus memfasilitasi upaya-upaya pengembangan Tri Dharma PT antara lain melalui seminar, *workshop*, *studium general*, pelatihan, survey, studi banding, program penelitian dan pengabdian masyarakat. Sisi penting lain adalah penerapan model kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan keterlibatan sivitas akademika dan *stakeholder* lain untuk aktif dalam pengambilan kebijakan, penyusunan program, dan penyelesaian masalah yang muncul di prodi MP.¹¹

Faktor penentu keberhasilan prodi adalah penerapan model kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan efektif dapat dilihat dari perilaku dan perubahan organisasional yang dicapai. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua prodi MPI menunjukkan pemenuhan terhadap kriteria yang diinginkan oleh BAN PT yakni kepemimpinan operasional, organisasi dan publik.

Kepemimpinan operasional diartikan sebagai kemampuan menjabarkan visi, misi ke dalam kegiatan operasional program studi. Kepemimpinan organisasi merupakan bentuk pemahaman tata kerja antar unit dalam organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan publik berkaitan dengan kemampuan menjalin kerjasama dan menjadi rujukan bagi publik. Penerapan model kepemimpinan operasional ketua prodi dilakukan dengan cara menjabarkan visi dan misi ke dalam rencana strategis dan rencana operasional tridharma PT untuk selanjutnya diimplementasikan melalui program kerja tahunan.¹² *Kepemimpinan organisasi* merupakan tindakan-tindakan ketua Prodi yang diatur dan didasarkan pada ketentuan yang berlaku dalam Statuta, kode etik,

¹¹ Data hasil studi dokumen Prodi MP UIN Syarif Hidaatullah Jakarta

¹² Data hasil studi dokumen Prodi MPI FTK UIN Suska Riau

dan pedoman-pedoman institusi. Salah satu contoh dalam hal ini adalah terkait tugas ketua program studi yakni untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, serta membina tenaga kependidikan, tenaga administrasi, dan mahasiswa.¹³ Pada dimensi kepemimpinan organisasional, kaprodi MP melakukan komunikasi, koordinasi dan sinkronisasi seluruh program dan aktivitas dengan para pimpinan fakultas dan unit-unit lain terkait. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memastikan tidak adanya masalah serius dalam pelaksanaan program prodi.interaksi kaprodi dengan para pimpinan dan unit terkait.¹⁴ Kepemimpinan publik dicontohkan dalam bentuk keterlibatan ketua prodi dalam organisasi baik di internal maupun eksternal kampus, seperti kepengurusan dalam asosiasi prodi, lembaga dakwah, komite pendidikan, lembaga ormas, dan kesenian. Dimensi kepemimpinan publik prodi, prodi telah membangun kemitraan antara lain dengan kepala sekolah/Madrasah, Prodi Manajemen Pendidikan UNJ dan Prodi Administrasi Pendidikan UPI, PGRI, ADI, ISMAPI dan aktif sebagai anggota Asosiasi Prodi Manajemen/Administrasi Pendidikan Indonesia (APMAPI) yang telah dideklarasikan di UPI Bandung pada tanggal 24 Maret 2014.¹⁵ Kepemimpinan publik dapat dilihat pada Kemampuan menjalin kerjasama dan menjadi rujukan bagi publik sebagai anggota organisasi profesi, menjadi Wakil Ketua Umum Asosiasi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam Indonesia (ASMAPI), Anggota Forum Komunikasi Jurusan Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam (FKJKI/MPI), Anggota Asosiasi Program Studi Administrasi/Manajemen

¹³ Ibid hasil studi dokumen Prodi MPI FTK UIN Suska Riau

¹⁴ Data hasil studi dokumen Prodi MP UIN Syarif Hidaatullah Jakarta

¹⁵ Data hasil studi dokumen Prodi MP UIN Syarif Hidaatullah Jakarta

Pendidikan Indonesia (APMAPI), dan anggota bidang Advokasi Asosiasi Dosen Indonesia (ADI).¹⁶

c. Sistem pengelolaan Prodi

Sistem pengelolaan fungsional dan operasional program studi mencakup *planning, organizing, staffing, leading, controlling* dalam kegiatan internal maupun eksternal. Pengelolaan Program Studi mengacu pada Statuta UIN dan SOP SMM ISO. Selain itu, dosen dan mahasiswa selalu terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh program studi mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Keterlibatan sivitas akademika khususnya dosen dan mahasiswa dalam pengelolaan program studi diwujudkan melalui rapat rutin tiap bulan, rapat pada awal dan akhir semester.¹⁷ Ketua prodi dalam hal ini membuat perencanaan program jangka panjang dan jangka pendek atau program strategis dan operasional. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Ketua Prodi MPI bahwa pengelolaan Prodi Manajemen Pendidikan Islam diorganisir dalam bentuk rencana strategis (Renstra), yang selanjutnya dirumuskan dalam bentuk program kerja Prodi. Fungsi *organizing* dilakukan dalam bentuk menentukan, mengelompokkan, dan mengatur aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan Prodi. Dalam *organizing* dilakukan pembagian tugas pokok dan fungsi segenap civitas akademika Prodi—secara internal—baik pengelola, dosen, maupun mahasiswa, dan koordinasi dengan sub-sub unit eksternal Prodi. Unsur *staffing* dalam hal ini prodi tidak dalam arti merekrut secara langsung akan tetapi lebih pada bagaimana memberdayakan SDM yang ada di prodi sesuai tupoksi atau job des yang mereka miliki. Dalam menyelenggarakan prodi, ketua prodi dibantu oleh sekretaris prodi serta para staf yang mempunyai peran dan fungsi masing-masing. Para staf tersebut berada dalam koordinasi KTU FTK. Kepentingan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi masing-masing staf tersebut dikoordinasikan dengan masing-masing Kasubbag. Fungsi *leading* adalah untuk menjamin bahwa

¹⁶ Data hasil wawancara dengan ketua Prodi dan sekprodi MPI UIN SUSKA Riau

¹⁷ Data hasil studi dokumen Prodi MP UIN Syarif Hidaatullah Jakarta

segenap civitas akademika internal Prodi dan koordinasi antar sub sistem yang ada di luar Prodi, ketua Prodi mengarahkan dan melakukan koordinasi, semuanya berjalan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan Prodi. Sedangkan fungsi controlling dalam hal ini Ketua Prodi melakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan seluruh program, aktivitas sudah berjalan dengan baik. Prodi mengadakan pertemuan—meskipun tidak terjadwal—untuk menganalisis kinerja, memperkecil hambatan dan memperbesar peluang dalam usaha mencapai tujuan.¹⁸

d. Penjaminan Mutu Prodi

Penerapan SMM ISO dan koordinasi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) memudahkan prodi untuk menerapkan sistem penjaminan mutu seperti di UIN Jakarta, dan UIN STS Jambi. Program studi Manajemen Pendidikan Islam telah menerapkan sistem penjaminan mutu berbasis akreditasi dan SMM ISO 9001: 2008. Sistem penjaminan mutu menganut sistem terintegrasi, yaitu sistem yang terpadu dari tingkat institut sampai Prodi dan seluruh satuan kerja yang ada. Bagi UIN yang belum menerapkan SMM ISO koordinasi penjaminan mutu ada pada LPM pusat, Fakultas dan prodi. Unit inilah yang bertanggung jawab terhadap penjaminan mutu dengan cara menyusun standar, melakukan audit internal. Penjaminan mutu di tingkat universitas dikelola oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor. LPM mempunyai enam kegiatan utama, yaitu pengembangan standar mutu, evaluasi dan audit, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, perumusan kebijakan dan perencanaan pengembangan mutu, sosialisasi dan publikasi dan kerjasama. Sistem penjaminan mutu pada hakikatnya dilaksanakan melekat atau menyatu dalam struktur organisasi UIN Jakarta. Penjaminan mutu tiap unit kerja menjadi tanggung jawab kepala unit kerja berdasarkan standar baku mutu yang telah ditetapkan, namun *monitoring*, pengukuran kinerja unit kerja, evaluasi dan *feed back* dilakukan oleh

¹⁸ Data hasil wawancara kaprodi, sekprodi MPI, LPM UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi

Lembaga Peningkatan dan Jaminan Mutu.¹⁹ LPM menyusun dan menerapkan SOP sesuai tuntutan kebutuhan. Dalam hal ini LPM UIN STS Jambi telah menerapkan 11 SOP yaitu SOP Perkuliahan, SOP Ujian, SOP Penerimaan Mahasiswa Baru, SOP Registrasi dan Herregistrasi, SOP Pengembangan Kurikulum, SOP Sapraperkuliahan, SOP Pengembangan Mutu Jurusan/Prodi, Buku Panduan Akademik, SOP Pengendalian Mutu Dosen, SOP Pengendalian Penyusunan Skripsi, SOP Pengendalian Wisuda. Jumlah SOP UIN Suska Riau 65, sedangkan SOP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 160.²⁰

3. Implementasi Managemen Mutu Standar 3. Mahasiswa dan lulusan

a. Rasio mahasiswa

Rasio jumlah mahasiswa yang daftar di prodi MPI selama 5 tahun terakhir adalah Prodi MPI UIN Suska Riau $750/4171 = 0,17$; UIN STS Jambi $210/337 = 0,62$; UIN Jakarta $360/12150 = 0,03$.

Data di atas menunjukkan jumlah minat mahasiswa yang masuk MPI dibanding kursi yang tersedia memiliki fungsi penting untuk menjaga eksistensi prodi. Semakin kecil nilai perbandingan maka menunjukkan semakin baik minat dan daya saing prodi.

b. IPK Mahasiswa

Rata-rata IPK mahasiswa Prodi MPI UIN Suska Riau 3,27; MPI UIN STS Jambi 3,34; MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 3,19. Perbandingan angka ketiga prodi tersebut tidak mencolok yakni hampir sama rata-rata di atas 3. IPK merupakan unsur penting sekaligus menjadi indikator keberhasilan mahasiswa dalam bidang akademik yang ditekuni, sampai saat ini elum ada ukuran yang menjadi pertimbangan untuk membedakan unsur nonakademik, seperti prestasi bidang organisasi, seni, olahraga ataupun karya tulis.

¹⁹CeQda, Center for Quality Development and Assurance (Pusat Peningkatan dan Jaminan Mutu) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2006

²⁰Data hasil wawancara kaprodi, sekprodi MPI, LPM UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi

c. Jenis Layanan untuk Mahasiswa

Kampus menyediakan beragam layanan bagi para mahasiswa untuk membantu pengembangan potensi dan kreativitas. Layanan dimaksud antara lain 1) Bimbingan dan Konseling (BK), untuk memilih mata kuliah, menyusun skripsi; 2) pembinaan Minat dan Bakat, dalam bentuk kegiatan pramuka, esimen mahasiswa, olahraga, himpunan mahasiswa, belajar kelompok, dan forum diskusi; 3) pembinaan softskill, dalam bentuk beasiswa; beasiswa Diknas, Prestasi, Supersemar, Eka Tjipta dan Miskin. Beasiswa diberikan setiap tahun akademik dengan mempertimbangkan mutu dan prestasi akademik, equitas wilayah, kemampuan ekonomi dan gender; dan 5) kesehatan dalam bentuk Asuransi Jasindo, Layanan ini diberikan oleh institut sejak registrasi ulang mahasiswa baru. Dengan adanya asuransi ini maka setiap mahasiswa mendapat layanan kesehatan; Klinik, layanan ini diberikan oleh institut pada seluruh civitas akademika secara gratis baik pemeriksaan maupun obat-obatan, termasuk penyediaan mobil ambulance secara gratis. Prodi MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyediakan 8 jenis layanan mahasiswa yaitu Bimbingan dan Konseling, beasiswa, pembinaan minat dan bakat, pembinaan softskill, pembinaan mental dan moral, layanan bahasa Inggris, layanan kesehatan, pembinaan keorganisasian.²¹

d. Prestasi Mahasiswa

Sebagian besar prestasi mahasiswa prodi MPI terkait kegiatan non akademik seperti debat pendidikan nasional, lomba qiro'ah, kaligrafi, futsal, lomba menulis cerita. Sebagai contoh prestasi mahasiswa adalah juara dalam lomba debat pendidikan nasional yang diselenggarakan oleh beberapa universitas. Prestasi yang diraih merupakan bentuk eksistensi mahasiswa sekaligus bisa menjadi instrumen membangun citra prodi.²²

²¹ Data wawancara dengan ketua dan sekretaris Prodi MPI STS Jambi, studi dokumen prodi MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

²² Data hasil Wawancara dengan pengurus HMJ Prodi MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN SUSKA Riau

4. Implementasi Manajemen Mutu Standar 4. Sumber Daya Manusia

a. Profil dosen sesuai bidang prodi

Eksistensi prodi sangat tergantung pada kualifikasi dosen, dosen menjadi faktor penentu keberhasilan prodi. Deskripsi profil dosen dapat dilihat dari tabel berikut:

No.	Prodi	S2	S3	Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Jumlah
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	4	7	4	8	0	11
2.	MPI UIN Suska Riau	2	10	2	10	2	12
3.	MPI UIN STS Jambi	2	11	2	10	1	13
4.	MPI UIN SUKA Yogyakarta	11	4	9	5	1	15
5.	MPI UIN UIN Walisanga Semarang	3	9	3	10	0	13
6.	MPI IAIN Purwokerto	5	5	3	7	0	10
7.	MPI UINSA Surabaya	10	10	7	10	3	20
	Jumlah	37	56	30	60	7	94
	Rata-rata	5,28	8	4,28	8,57	1	13
	Prosentase	40,61%	61,53%	32,92%	65,92%	7,6%	100%

Data di atas memberikan gambaran bahwa jumlah rata-rata dosen prodi MPI yang terakreditasi A adalah 13 orang dengan pangkat lektor 40,61%, pangkat lektor kepala 65,92%, gelar profesor 7,65%. Dari segi pendidikan bahwa jumlah dosen berpendidikan S2 40,61%, berpendidikan S3 sebanyak 61,53%,. Profil dosen di atas jika dikaitkan dengan tantangan yang ada maka perlu segera diambil kebijakan terutama untuk memberikan kesempatan studi S3 sesuai bidang. Bagi yang masih berpangkat lektor yakni 32,92% perlu pembinaan lebih intensif sehingga diharapkan dalam 3-5 tahun ke depan sudah berada pada pangkat lektor kepala. Untuk dosen yang berpangkat lektor kepala perlu segera ada pembinaan khususnya terkait penulisan jurnal internasional sehingga dalam 3-5 tahun ke depan bisa menambah jumlah

profesor, dan diharapkan masing-masing prodi memiliki 2 profesor bidang manajemen pendidikan.

b. Linearitas bidang ilmu

Linearitas bidang ilmu dosen dengan prodi menjadi ukuran utama dalam menilai mutu prodi. Prosentase variasi linearitas dosen prodi MPI berkisar antara 10%-50%.²³ Linearitas dosen merupakan faktor penentu mutu penyelenggaraan tridharma PT yang akan berdampak pada perkembangan PT. Linearitas dosen juga akan mempengaruhi profesionalisme dosen dalam mengembangkan disiplin ilmunya sesuai tantangan yang berkembang. Oleh karena itu meluruskan kembali linearitas dosen sesuai bidang prodi menjadi urgen, sehingga seluruh dosen prodi linear dengan bidang prodi. Tentunya hal ini perlu komitmen yang kuat dan konsistensi yang tinggi untuk mewujudkan linearitas dosen tersebut.

c. Penyebaran Rata-rata jumlah sks dosen

Distribusi jumlah sks dosen dapat dilihat pada tabel berikut:

No.	Nama Prodi	Rata-rata Jumlah sks Pengajaran	Jumlah sks Penelitian	Jumlah sks Pengabdian	Jumlah Total
1.	MP UIN Jakarta	10	2	1	13
2.	MPI UIN SUSKA Riau	7,5	3	1	11,5
3.	MPI UIN STS Jambi	8,4	2	1,7	12,1
4.	MPI UIN SUKA	12	1,22	1,16	14,38
5.	MPI UIN Walisanga	8	1	1	10
6.	MPI IAIN Purwokerto	9,5	1	1,14	11,64
7.	MPI UINSA Surabaya	9	1	3	13
	Jumlah	64,4	11,22	10	85,62
	Rata-rata	9,2	1,6	1,4	12

Penyebaran sks dosen memberikan gambaran manajemen tugas pokok dosen. Rata-rata dosen MPI memiliki beban tugas 12 sks yang terbagi atas 9,2 sks pengajaran, 1,6 sks penelitian dan 1,4 sks

²³ Data hasil studi dokumen

pengabdian. Rata-rata sks pengajaran relatif cukup ideal, akan tetapi pada sks penelitian dan pengabdian masih sangat kecil. Bidang penelitian dan pengabdian masyarakat perlu mendapat perhatian serius, untuk itu dosen perlu lebih produktif dengan cara mencari peluang pendanaan dengan membuka mitra baru baik institusi pemerintah maupun swasta. Bidang penelitian dan pengabdian dalam hal ini juga merupakan bagian penting yang turut mempengaruhi eksistensi perguruan tinggi baik pada skala nasional maupun global. Angka rata-rata 12 sks setiap dosen pertahun sebenarnya masih dianggap kurang jika dikaitkan dengan kebijakan remunerasi dosen yang mengharuskan jumlah sks dosen 16-24. Oleh karena itu ketua prodi dan pimpinan fakultas perlu membahas ulang porsi sks dosen tersebut sesuai ketentuan yang berlaku serta memfasilitasi pemenuhan tuntutan sks tersebut.

d. Peningkatan kompetensi dosen

Prodi menyiapkan program peningkatan kompetensi dosen dalam berbagai bentuk sebagaimana dinyatakan oleh para ketua prodi MPI yakni melalui program pelatihan, workshop, seminar, studium general, refreshment mata kuliah dan studi lanjut. Jumlah program seminar dan workshop selama 3 tahun terakhir ada yang mencapai 32 program yang diselenggarakan oleh prodi dan fakultas, dan keterlibatan sebagai nara sumber sebanyak 64 kali dan sebagai peserta 7 kali.²⁴

e. Jumlah pertemuan perkuliahan

Rata-rata prodi MPI menyelenggarakan 16 kali pertemuan dalam satu semester, termasuk UTS dan UAS. Jumlah tersebut dinilai sudah ideal untuk mengelola materi perkuliahan secara efektif. Dalam 16 kali pertemuan tersebut belum bisa diketahui porsi teori dan praktek perkuliahan, idealnya bisa diklasifikasi muatan teori dan praktek dalam kuliah, yakni antara 60:40, prosentase ini bisa berubah sesuai kebutuhan materi dan tuntutan tujuan mata kuliah.

²⁴ Data hasil studi dokumen Prodi MPI

5. Implementasi Managemen Mutu Standar 5. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

a. Kurikulum

Prodi MPI secara umum sudah menerapkan KKNI dengan rumusan Capaian Pembelajaran yang hampir sama. Kurikulum sudah beberapa kali direvisi dalam forum internal prodi dan forum nasional asosiasi prodi MPI dan asosisasi Prodi Administrasi/Manajemen Pendidikan. Alasan revisi kurikulum antara lain untuk adaptasi terhadap globalisasi, dan tuntutan Peraturan Presiden No. 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Revisi kurikulum MPI untuk memenuhi kualifikasi level 6, yaitu mampu mengaplikasikan bidang keahliannya dan memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni pada bidangnya dalam penyelesaian masalah serta mampu beradaptasi terhadap situasi yang dihadapi, menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan tertentu secara umum dan konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan tersebut secara mendalam, serta mampu memformulasikan penyelesaian masalah prosedural, mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis informasi dan data, dan mampu memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi secara mandiri dan kelompok, dan bertanggung jawab pada pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab atas pencapaian hasil kerja organisasi.²⁵

Rumusan kompetensi utama alumni Prodi MPI adalah mampu mengelola lembaga pendidikan secara profesional sesuai dengan nilai-nilai Islam; kompetensi pendukung adalah menjadi Pengelola Pelatihan, trainer, Pengelola SDM, Peneliti, Konsultan dan wirausaha bidang manajemen pendidikan.²⁶ Rumusan lain profil utama menjadi tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan baik formal maupun non formal, memiliki kepribadian yang baik, berpengetahuan luas dan

²⁵ Data hasil wawancara dengan Para Ketua Prodi dan studi dokumen prodi MPI

²⁶ Data hasil wawancara dengan Para Ketua Prodi dan studi dokumen prodi MPI

mutakhir di bidang manajemen pendidikan serta mampu menerapkan teori-teori manajemen pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pendukung adalah menjadi pengelola lembaga pendidikan (madrasah, sekolah, lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, pondok pesantren, majlis taklim, diniyah takmiliyah, dan TPQ), dan Peneliti bidang manajemen pendidikan Islam. Kompetensi pilihan lulusan prodi MPI adalah menjadi entrepreneur pendidikan (edupreneurship) bidang pendidikan yang kreatif, inovatif, dan produktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan yang tangguh.²⁷

b. Jumlah sks dan Struktur kurikulum

Profil struktur kurikulum prodi MPI dapat dilihat dalam tabel berikut:

No.	Nama Prodi	Jumlah sks wajib	Jumlah sks mata kuliah pilihan	Jumlah sks total
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	143	9	152
2.	MPI UIN SUSKA Riau	135	9	144
3.	MPI UIN STS Jambi	143	8	151
4.	MPI UIN SUKA Yogyakarta	130	18	148
5.	MPI UIN Walisanga Semarang	135	9	144
6.	MPI IAIN Purwokerto	140	9	149
	Jumlah	826	62	888
	Rata-rata	137	10	148
	Prosentase	93%	7%	100%

Data di atas menunjukkan mata kuliah wajib baik yang memuat ciri universitas, fakultas maupun prodi > 90%, dan untuk mata kuliah pilihan hanya berkisar 7%. Besarnya prosentase mata kuliah wajib masih perlu dirumuskan ulang untuk memenuhi capaian pembelajaran mahasiswa, sehingga mereka memiliki kompetensi yang baik sesuai profil yang sudah ditetapkan. Contoh struktur kurikulum prodi MP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terdiri atas:

²⁷ Data hasil studi dokumen prodi MPI UIN SUKA Yogyakarta

No.	Kelompok MK/Keg.	Mata Kuliah / Kegiatan		SKS	Jumlah	Semester														
						1	2	3	4	5	6	7	8							
1.	Penciri Nasional	1	POL 6001	Pancasila	2	7	X													
		2	POL 2002	Kewarganegaraan	2			X												
		3	BHS 6001	Bahasa Indonesia	3		X													
2.	Penciri Univ	1	SAG 2001	Studi Islam	4	21	X													
		2	SAG 2002	Islam dan Ilmu Pengetahuan	3		X													
		3	BHS 6002	Bhs. Inggris	3		X													
		4	BHS 6003	Bhs. Arab	3			X												
		5	SAR 2004	Praktikum Qiraah	2				X											
		6	SAR 2005	Praktikum Ibadah	2					X										
		7	DIK 6093	KKN	4											X				
3.	Penciri Fakultas	1	AKH 4020	Pendidikan Akhlak	3	36	X													
		2	PSI 4097	Psikologi Pendidikan	3					X										
		3	FIL 3001	Filsafat dan Ilmu Pendidikan	2			X												
		4	DIK 6601	Kurikulum dan Pembelajaran	2			X												
		5	DIK 5162	Perencanaan dan Strategi Pembelajaran	3							X								
		6	DIK 6011	Media dan Teknologi Pendidikan	3					X										
		7	STA 5013	Statistika Pendidikan	3						X									
		8	MAT 4028	Matematika Dasar	2			X												
		9	ABI 5122	Metodologi Penelitian Pendidikan	3					X										
		10	DIK 6092	Micro-teaching	3										X					
		11	ABI 9042	Skripsi	6												X	X		
		12	DIK 4205	Pengembangan Profesi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	3					X										

No.	Kelompok MK/Keg.	Mata Kuliah / Kegiatan		SKS	Jumlah	Semester																		
						1	2	3	4	5	6	7	8											
4.	Keahlian Program Studi	1	DIK 4074	Pengantar Manajemen Pend.	3	X																		
		2	TIK 3015	Pengetahuan Komputer	2	X																		
		3	MNJ 3105	Teori dan Perilaku Organisasi	3		X																	
		4	AKU 6401	Akuntansi Pendidikan	3		X																	
		5	DIK 5037	Manajemen Kesiswaan & BK	3		X																	
		6	INF 3038	Pemrograman Komputer	3		X																	
		7	DIK 5038	Manajemen Mutu Pendidikan	3			X																
		8	MNJ 4182	Manajemen Sarana dan Prasarana	3			X																
		9	MNJ 4085	MSDM Pendidikan	3			X																
		10	EKO 5031	Kewirausahaan	3			X																
		11	DIK 5179	Manajemen Kurikulum	3			X																
		12	DIK 5101	SIM Pendidikan	3			X																
		13	PUS 3017	Manajemen Perpustakaan dan PSB	3			X																
		14	KOM 3017	Komunikasi Organisasi	3				X															
		15	DIK 5032	Kepemimpinan Pendidikan	3				X															
		16	KOM 4021	Manajemen Humas dan Layanan Publik	3				X															
		17	DIK 6084	Perencanaan Pendidikan	3					X														
		18	DIK 5040	Manajemen Diklat	3						X													
		19	IMP4313	Pemrosesan Data Elektronik	2							X												
		20	MNJ 3074	Manajemen Perkantoran	3								X											
		21	DIK 6109	Supervisi dan Pengawasan Pendidikan	3									X										
		22	DIK 5012	Ekonomi Pendidikan*	3										X									
		23	DIK 6019	Evaluasi Program Pendidikan	3																		X	

No.	Kelompok MK/Keg.	Mata Kuliah / Kegiatan		SKS	Jumlah	Semester								
						1	2	3	4	5	6	7	8	
		25	MNJ 4206	Manajemen Perbankan*	3							X		
		26	MNJ 4084	Manajemen Strategik	3							X		
		27	MNJ 4042	Manajemen Keuangan*	3							X		
		28	ABI 5022	Metodologi Penelitian Manajemen Pendidikan	3							X		
		29	DIK 4102	Pengantar Analisis Kebijakan Pendidikan	3							X		
		30	DIK 4039	Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan	3							X		
		31	DIK 6093	Praktik Manajemen Pendidikan (Magang)	3								X	
5.	Kegiatan Pembentukan <i>Soft-skills</i>	1		Pelatihan Kepemimpinan	0	0								
		2		Pelatihan Kewirausahaan	0									
		3		Uji kompetensi bahasa asing	0									
		4		Pelatihan creative thinking	0									
		5		Pelatihan Penulisan karya Ilmiah	0									
		7		Pelatihan Public Relation	0									
		8		Pelatihan Jurnalistik	0									
Jumlah					152		23	23	23	23	23	24	7	6

c. Perkuliahan

Mekanisme perkuliahan terdiri atas penyusunan materi kuliah yang dilakukan oleh tim dosen dalam satu bidang ilmu dengan memperhatikan masukan dari dosen lain dan dari pengguna lulusan. Kehadiran Dosen; Dosen tetap wajib hadir sesuai ketentuan yang berlaku, sementara dosen tidak tetap hadir sesuai jadwal kuliah. Dosen yang berhalangan hadir wajib

memberitahukan ketidakhadirannya sebelum waktu perkuliahan dan diharuskan mengganti perkuliahan pada hari lain, sehingga jumlah pertemuan perkuliahan terealisasi 16 kali pertemuan (100%). Kehadiran mahasiswa; Mahasiswa wajib mengisi daftar hadir setiap mengikuti kuliah yang sudah dijadwalkan. Kehadiran mahasiswa ini menjadi syarat untuk mengikuti ujian akhir. Untuk mengikuti ujian akhir semester (UAS) kehadiran mahasiswa minimal 75% dari kuliah yang terealisasi.

Monitoring Perkuliahan; Sebelum dan sesudah kuliah dosen wajib menuliskan jam mulai kuliah, materi yang diberikan serta jam selesai kuliah pada Buku Monitoring. Setiap bulan Ketua Program Studi memonitor perkuliahan untuk memastikan realisasi program perkuliahan. Evaluasi pelaksanaan perkuliahan dilakukan di akhir semester oleh Ketua Program Studi dengan menyebarkan angket kepada mahasiswa untuk mengevaluasi setiap dosen yang mengajar pada semester tersebut.

d. Suasana akademik

Terkait persoalan suasana akademik pada prinsipnya universitas memberikan kelonggaran, menjunjung tinggi kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan. Contoh dalam hal ini sebagaimana diatur dalam keputusan rektor UIN Suska Riau No. 642/R/2008 tanggal 23 September 2008 tentang peraturan akademik UIN Suska Riau. Suasana akademik yang tercipta, diharapkan dapat mewujudkan suasana kondusif, baik bagi dosen, mahasiswa maupun tenaga kependidikan dalam mengekspresikan kebebasan akademik bagi civitas akademika dengan memperhatikan etika, nilai-nilai keislaman dan keilmuan dalam hal-hal yang terkait dengan otonomi keilmuan, kebebasan akademik, dan kebebasan mimbar akademik.²⁸ Contoh penerapan otonomi keilmuan UIN SUSKA Riau memberikan keleluasaan dosen dalam membuat rancangan pengajaran; memberikan wewenang untuk mendesain model perkuliahan yang kreatif; dosen memiliki kebebasan dalam evaluasi pembelajaran; mahasiswa memiliki keleluasaan dalam menentukan tema penelitian untuk

²⁸ Studi dokumen dan hasil wawancara dengan ketua prodi MPI UIN SUSKA Riau

penulisan skripsi. Untuk aspek kebebasan akademik, UIN memberikan kesempatan untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, diskusi, bedah buku, audiensi.²⁹

e. Sarana dan prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana bagi mahasiswa merupakan hal mutlak, secara umum pimpinan kampus menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan mahasiswa, antara lain UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyiapkan lebih 20 jenis fasilitas, antara lain student center, rumah sakit, masjid, dan perpustakaan.

6. Implementasi Manajemen Mutu Standar 6. Pembiayaan, Prasarana, Sarana, dan Sistem Informasi

a. Perencanaan program

Secara umum prodi memiliki kewenangan dalam membuat program kerja, mengusulkan ke fakultas, kemudian pimpinan fakultas mengajukan ke pihak universitas. Prodi dalam hal ini hanya memiliki kewenangan mengusulkan program dan melaksanakan program sedangkan untuk pengelolaan anggaran masih sentralistis tingkat fakultas.³⁰ Dalam pengelolaan dana, Prodi dilibatkan dalam membuat rancangan program kerja dan kegiatan dalam satu tahun. Rancangan tersebut kemudian diserahkan dan dikelola oleh Bagian Perencanaan universitas. Kemudian di tiap sebelum semester dimulai, program studi membuat Term Of References (TOR) beserta rancangan anggarannya untuk kegiatan termasuk praktikum dalam satu semester. TOR dan Rancangan anggaran disetujui sesuai dengan quota alokasi dana per program studi masing-masing yang ditetapkan oleh Bagian Keuangan universitas. Dalam pelaksanaan kegiatan dan praktikum, yang mengelola keuangan dan menjadi bendahara kegiatan dipegang oleh bendahara fakultas. Setelah melakukan kegiatan program studi wajib membuat laporan kegiatan

²⁹ Studi dokumen dan hasil wawancara dengan ketua prodi MPI UIN SUSKA Riau

³⁰ Data hasil wawancara dengan ketua prodi MPI UIN SUSKA Riau dan UIN STS Jambi

beserta bukti-bukti penggunaan dana yang kemudian diserahkan ke pihak universitas.³¹

b. Dana Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

Jumlah rata-rata dana pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat prodi selama tiga terakhir:

No.	Nama Prodi	Pendidikan	Penelitian	Pengabdian Masyarakat	Jumlah
1.	Prodi MP UIN Jakarta	3.888.653.000	133.000.000	30.000.000	4.051.653.000
2.	MPI UIN SUSKA Riau	3.054.000.000	410.000.000	131.000.000	3.595.000.000
3.	MPI UIN STS Jambi	1.468.413.000	61.000.000	95.000.000	1.624.413.000
4.	Prodi MPI UIN SUKA	1.344.0000.000	249.000.000	118.000.000	13.807.000.000
5.	MPI UIN Walisanga	3.663.000.000	160.000.000	243.000.000	4.066.000.000
6.	IAIN Purwokerto	2.129.000.000	122.000.000	102.000.000	2.353.000.000
7.	MPI UINSA Surabaya	4.415.096.331	514.000.000	4.029.000.000	8.958.096.331
	Jumlah	32.058.162.331	1.649.000.000	4.748.000.000	38.455.162.331
	Rata-rata	4.579.737.47 5	235.571.428	678.285.714	5.493.594.618
	Prosentase	83.36%	4.28%	12.34%	100%

Data di atas menunjukkan porsi anggaran paling besar adalah pendidikan dengan angka 83.36%, penelitian 4.28% dan pengabdian masyarakat 12.34%. Porsi bidang riset dan pengabdian masyarakat di atas sebenarnya masih belum ideal jika dikaitkan dengan tuntutan dan tantangan pengembangan prodi, seharusnya prosentase tersebut bisa di atas 20% sehingga bisa menghasilkan produk riset dan pengabdian masyarakat yang berdampak signifikan bagi kemajuan bangsa. Demikian halnya dengan usaha-usaha inovasi model perkuliahan juga masih perlu mendapat perhatian khusus.

³¹ Data studi dokumen prodi MPI UIN STS Jambi

c. Prasarana dan sarana Kampus

Prasarana (kantor, ruang kelas, ruang laboratorium, studio, ruang perpustakaan, kebun percobaan, dsb) yang bisa dimanfaatkan oleh prodi MPI secara umum tersedia dan masih berfungsi. Permasalahan yang sering muncul adalah pemeliharaan atau perawatan yang kurang optimal.³²

d. Koleksi Pustaka

Jumlah Judul Koleksi Pustaka

No.	Nama Prodi	Buku teks	Jurnal nasional terakreditasi	Jurnal internasional	Prosiding	Skripsi/tesis	disertasi	jumlah
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	700	6	4	11	300	6	1027
2.	MPI UIN SUSKA Riau	575	4	2	9	230	7	827
3.	MPI UIN STS Jambi	532	3	2	9	10	7	563
4.	MPI UIN SUKA	1740	4	3	10	820	375	2.952
5.	MPI UIN Walisanga	9500	26	10	3	3350	4	12.893
6.	MPI IAIN Purwokerto	435	5	3	10	756	19	1228
7.	MPI UINSA Surabaya	973	3	4	3	1306	13	2302
	Jumlah	14455	51	28	55	6772	431	21.792
	Rata-rata	2.065	7.28	4	7.85	967	61.57	3.113

Data di atas menggambarkan bahwa seluruh prodi sudah berusaha memenuhi syarat minimal yang ditetapkan oleh BAN-PT seperti jumlah prosiding ≥ 9 , judul jurnal internasional lengkap ≥ 2 , judul jurnal nasional terakreditasi lengkap ≥ 3 .³³

e. Sistem informasi

Pemanfaatan IT dalam pengelolaan lembaga sudah menjadi kelaziman, seluruh UIN sudah berusaha mendayagunakan secara optimal untuk

³² Data hasil observasi UIN STS Jambi dan UIN SUSKA Riau

³³ Buku 6 matrik penilaian akreditasi sarjana

kepentingan Tridharma PT. Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan oleh universitas untuk kegiatan administrasi (akademik, keuangan, dan personal). Sebagai contoh Sistem Informasi Akademik yang dipergunakan oleh UIN STS Jambi atau **sisfokampus**, untuk mengelola administrasi akademik seleksi mahasiswa baru, perkuliahan, evaluasi perkuliahan, dan pelaporan EPSBED, pencetakan ijazah, input nilai, dan pengisian KRS. Sistem Informasi Keuangan yaitu **SIMKEU**, untuk mengelola administrasi keuangan operasional antara lain transaksi keuangan mahasiswa (pembayaran SPP atau UPS, pembayaran cuti, pembayaran wisuda dll); pengelolaan operasional keuangan universitas; pengelolaan pembayaran vakasi dan pengawas ujian dll. Sistem informasi keuangan dapat diakses baik *intranet* maupun *internet*. Sistem Informasi Kepegawaian yaitu **SIMPEG** untuk mengelola administrasi kepegawaian yang meliputi administrasi dosen, tenaga administrasi.³⁴

7. Implementasi Manajemen Mutu Standar 7. Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, dan Kerja Sama

a. Jumlah penelitian dan sumber dana (3 tahun terakhir)

No.	Nama Prodi	Biaya sendiri Peneliti	PT Yang bersangkutan	BOPTN	Kemendiknas	Institusi dlm negeri	Institusi luar negeri	Jumlah
1.	Prodi MP UIN Syarif Hidayattullah Jakarta	4	10	0	0	3	1	18
2.	MPI UIN SUSKA Riau	0	52	0	0	0	2	54
3.	MPI UIN STS Jambi	1	4	0	0	1	0	6
4.	Prodi MPI UIN SUKA Yogya	36	10	21	3	0	0	70
5.	MPI UIN Walisanga Smrg	24	29	0	0	0	0	53
6.	IAIN Purwokerto	0	17	0	1	16	0	34
	Jumlah	65	122	21	4	20	3	235
	Rata-rata	10.8	20	3.5	0.66	3.33	0.5	39.16
	Prosentase	27,57%	51.07%	8,93%	1,68%	8,5%	1.27%	100%

³⁴ Data hasil wawancara dengan ketua dan sekprodi Prodi MPI UIN STS Jambi dan studi dokumen

Data di atas menggambarkan ada 27,57% riset yang dibiayai secara mandiri, sebagian besar yakni 51,07% dibiayai oleh PT. Relatif sedikit jumlah riset yang dibiayai oleh luar PT.

b. Jumlah Karya Ilmiah dosen dalam 3 tahun terakhir (jurnal, prosiding, buku)

No.	Nama Prodi	Lokal	Nasional	Internasional	Jumlah	Rata-rata /th
1.	Prodi MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	43	23	5	71	23
2.	MPI UIN SUSKA Riau	29	22	12	63	21
3.	MPI UIN STS Jambi	35	22	0	57	19
4.	Prodi MPI UIN SUKA	0	70	7	77	25
5.	MPI UIN Walisanga	37	12	4	53	17
6.	IAIN Purwokerto	30	16	1	47	13
	Jumlah	174	165	29	368	118
	Rata-rata	29	28	5	61	20
	Prosentase	47,54%	45.9%	8.08%	100%	32%

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jumlah karya ilmiah dosen adalah 123 karya ilmiah, 47,54% penerbitan lokal, 45.9% penerbitan nasional, dan 8.08% internasional. Fakta ini memberikan gambaran perlunya pergeseran karya ilmiah dari yang sifatnya lokal menjadi nasional dan internasional. Oleh karena itu pimpinan PT perlu membuat kebijakan untuk mendorong terwujudnya harapan tersebut. Keuntungan pergeseran kebijakan tersebut adalah meningkatnya karya tulis dosen dalam publikasi nasional dan internasional. Hal ini tentunya akan berdampak secara langsung pada bertambahnya jumlah profesor dan memperluas akses karya ilmiah dosen.

c. Jumlah Haki

No.	Nama Prodi	jumlah
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	1
2.	MPI UIN SUSKA Riau	8
3.	MPI UIN STS Jambi	0
4.	Prodi MPI UIN SUKA Yogyakarta	3
5.	MPI UIN Walisanga Semarang	7
6.	IAIN Purwokerto	7
	Jumlah	26
	Rata-rata	4

Jumlah rata-rata haki prodi MPI sebanyak 4 haki, jumlah ini sesuai ketentuan BAN-PT yakni ≥ 2 untuk mendapatkan skor 4. Oleh karena itu idealnya setiap prodi memiliki minimal 2 haki sebagai bukti kelengkapan dokumen. Haki sangat penting untuk menunjukkan peran aktif prodi dalam pengembangan karya dosen.

d. Jumlah pengabdian masyarakat

No.	Nama Prodi	Biaya sendiri Peneliti	PT Yang bersangkutan	BOPTN	Kem nag	Institusi dlm negeri di luar depdiknas	Institusi luar negeri	jumlah
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	0	36	0	0	0	0	36
2.	MPI UIN SUSKA Riau	0	54	0	0	0	0	54
3.	MPI UIN STS Jambi	7	13	0	0	1	0	21
4.	MPI UIN SUKA Yogyakarta	14	10	5	0	0	0	29
5.	MPI UIN Walisanga Semarang	2	1	0	0	2	1	6
6.	IAIN Purwokerto	0	24	0	3	1	0	28
	Jumlah	23	138	5	3	4	1	174
	Rata-rata	3.83	23	0.83	0.5	0.66	0.17	29
	Prosentase	13.2%	79.3%	2.86%	1.72%	2.27%	0.6%	100%

Data di atas menunjukkan penyebaran jumlah dan sumber dana program pengabdian sangat bervariasi. Sumber pendanaan terbesar adalah PT sendiri yakni 79%, sedangkan sumber yang lain sangat minim. Data ini memberikan dampak pentingnya prodi dan pimpinan perguruan tinggi untuk mengembangkan sumber pendanaan baik yang bersal dari lembaga

pemerintah maupun swasta. Salah satu misi perguruan tinggi yang kurang mendapat perhatian selama ini adalah pengabdian masyarakat, padahal misi tersebut sangat dibutuhkan oleh masyarakat terutama untuk pemberdayaan berbagai aspek kehidupan mereka seperti sosial, ekonomi, pendidikan, politik, kesehatan dan berbagai persoalan yang mereka hadapi. Perguruan Tinggi seharusnya hadir untuk memberikan solusi terhadap problem masyarakat melalui program-program pengabdian jangka pendek dan jangka panjang.

e. Jumlah kerjasama

No.	Nama Prodi	Dalam negeri	Luar negeri	Jumlah
1.	MP UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	19	7	26
2.	MPI UIN SUSKA Riau	74	16	90
3.	MPI UIN STS Jambi	8	10	18
4.	Prodi MPI UIN SUKA Yogyakarta	22	14	34
5.	MPI UIN Walisanga Semarang	41	4	45
6.	IAIN Purwokerto	70	10	80
	Jumlah	234	61	293
	Rata-rata	39	10.16	48,83
	Prosentase	79,32%	20,8%	100%

Data di atas memberikan gambaran bahwa selama ini prodi masih banyak menggalang kerjasama dalam negeri yakni 79,32% dan luar negeri hanya 20,8%. Jika dikaitkan dengan tantangan global seharusnya kerjasama lebih banyak diorientasikan ke mitra luar negeri. Permasalahan mendasar lain adalah selama ini kerjasama prodi masih banyak hanya di atas kertas, belum ada program strategis dan operasional dan bahkan sama sekali tidak ada tindak lanjutnya. Fakta ini yang membuat perkembangan prodi menjadi terhambat. Permasalahan mendasar tersebut sebagai akibat masih adanya cara pandang bahwa kerjasama hanya untuk memenuhi syarat borang akreditasi, belum adanya komitmen pimpinan

untuk menindaklanjuti kerjasama tersebut dan bahkan ketidakpedulian bersama akan pentingnya kerjasama bagi pengembangan prodi.

B. Temuan Penelitian

Ada 4 temuan penelitian berdasar pada deskripsi dan pembahasan data di atas adalah sebagai berikut:

1. Komitmen para pimpinan

Terdapat komitmen yang tinggi ketua prodi, dekan dan ketua LPM dalam menjaga serta mempertahankan status akreditasi prodi. Komitmen yang kuat ini merupakan potensi yang baik bagi kelangsungan program studi, sebagaimana rencana UIN Suska Riau memiliki rencana 10 prodi harus mendapat nilai akreditasi A dengan anggaran 150 juta perprodi dan rencana tahun depan sebagaimana komitmen rektor anggaran untuk prodi dialokasikan sebanyak 650 juta pertahun. Ini untuk mendukung visi rektor yang ingin menjadikan seluruh prodi UIN memperoleh akreditasi A.³⁵ Komitmen pimpinan level fakultas dan universitas sangatlah penting untuk memberikan kepastian adanya harapan yang lebih baik ke depan sekaligus menumbuhkan semangat juang civitas akademika. tanpa komitmen pimpinan level menengah dan atas mustahil proses manajemen mutu bisa berjalan baik. Komitmen pimpinan tersebut bisa melahirkan tidak hanya semangat baru akan tetapi kreativitas pengelolaan prodi.

Di tengah keterbatasan anggaran dan fasilitas ketua prodi dan ketua LPM masih memiliki semangat untuk bisa memperoleh serta mempertahankan akreditasi A dengan cara terus berusaha maksimal untuk memberikan layanan akademik bagi para mahasiswa. Sebagai contoh sarana kelas yang masih kurang memadai seperti tidak ada AC dan LCD tidak mengganggu proses perkuliahan. Ketua prodi terus berupaya mewujudkan layanan yang baik dengan cara memenuhi seluruh standar BAN-PT, hampir seluruh kriteria standar bisa diisi sesuai ketentuan BAN-PT. Contoh dalam hal ini antara lain visi dirumuskan

³⁵ Wawancara dengan Dekan FITK UIN Suska Riau

dalam bahasa yang sederhana, jelas, realistis, dan saling terkait dengan visi fakultas serta universitas; program kerja disusun sesuai kebutuhan civitas akademika; pembagian tugas dengan para dosen mengikuti azas keadilan, dan layanan bimbingan akademik dan skripsi juga dijalankan dengan baik.³⁶

2. Faktor penghambat manajemen mutu prodi

Ada 5 isu penting yang harus menjadi perhatian pimpinan dan civitas akademika, yaitu budaya belajar mahasiswa belum baik, pengelolaan anggaran yang masih sentralistik, kurangnya transparansi anggaran, terbatasnya peluang kreativitas pengajuan program, perhatian yang kurang terhadap pemeliharaan fasilitas/sarana.

3. Penerapan PDCA

Data realisasi pemenuhan standar BAN-PT sebagaimana diuraikan di atas menunjukkan kemampuan prodi dalam mengimplementasikan fungsi PDCA, meskipun di beberapa bagian masih belum optimal. Sebagai contoh dalam hal ini untuk fungsi perencanaan (Plan) prodi masih belum sepenuhnya menerapkan analisis kebutuhan dengan metodologi yang benar. Untuk mendapatkan data yang valid dan reliable prodi perlu melakukan riset dengan instrumen yang tepat dan responden yang cukup. Contoh lain dalam hal ini adalah rumusan visi, visi sebenarnya tidak dapat diartikan hanya sebagai pernyataan ideal akan tetapi harus diterjemahkan ke dalam program strategis dan operasional sehingga dapat diketahui tingkat pencapaiannya selama kurun waktu yang sudah ditetapkan. Penerjemahan visi ke dalam program tentu butuh pembiayaan yang memadai dan manajemen anggaran yang benar.

C. Pengembangan model manajemen mutu Prodi MPI

Deskripsi penerapan manajemen mutu di atas menunjukkan rumitnya permasalahan yang dihadapi oleh ketua prodi dan sivitas akademika. Penerapan

³⁶ Data hasil observasi dan wawancara dengan kaprodi, sekprodi dan mahasiswa MPI UIN Suska Riau dan UIN STS Jambi

manajemen mutu dimaksudkan untuk memperkenalkan perubahan cara dan target organisasi untuk bisa menjadi “*pusat keunggulan.*” Oleh karena itu dalam bagian ini hasil penelitian tersebut akan dirumuskan dalam bentuk model pengembangan manajemen mutu prodi MPI untuk memberikan layanan sesuai tuntutan *customer*, standar BAN-PT, serta kemungkinan sertifikasi atau akreditasi eksternal. Model disusun berdasar pendekatan sistem untuk menggambarkan kompleksitas permasalahan prodi MPI sebagai berikut:

1. Rasional

Penerapan model pengembangan manajemen mutu dimaksudkan untuk meningkatkan layanan prodi. Persoalan mutu jangan sampai berhenti ketika prodi sudah memperoleh nilai A. Sangat penting bagi prodi menambah mitra kerja untuk meningkatkan mutu layanan sesuai tuntutan yang berkembang. Mutu merupakan pembeda eksistensi prodi yang mengandalkan kapasitas adaptasi, inovasi, kompetisi, dan profesionalisme. Penerapan manajemen mutu menjadi proses belajar dan terus belajar mengelola prodi secara baik dan lebih modern dengan cara membudayakan aktivitas melalui fungsi manajemen dan leadership secara tepat, transparan dan akuntabilitas. Esensi penerapan model manajemen mutu adalah untuk mewujudkan prodi yang unggul melampaui kriteria sistem penjaminan mutu PT.

2. Tujuan Pengembangan Model

Model manajemen mutu ini diorientasikan untuk menjawab tuntutan kinerja internal institusi, dan kriteria standar BAN-PT secara optimal. Model manajemen mutu tidak harus dibangun oleh pihak eksternal seperti melalui ISO, akan tetapi lebih ideal jika dirumuskan dan dikelola secara mandiri dengan kesadaran bersama untuk membangun budaya mutu prodi. Dalam hal ini sivitas akademika prodi MPI bisa membangun manajemen mutu dengan cara mempelajari kelemahan dan keunggulan yang dimiliki melalui analisis TOWS; melakukan benchmark ke prodi yang sudah sukses, selanjutnya hasil proses tersebut dijadikan acuan mengembangkan manajemen mutu. Mutu prodi

tergantung kesungguhan staf, para dosen, mahasiswa berkiprah sesuai tanggung jawab masing-masing.

3. Asumsi dasar

Keberhasilan pengembangan manajemen mutu ditentukan oleh dukungan *stakeholder* prodi. Beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen mutu; *pertama*, model manajemen mutu harus lengkap, mampu memenuhi kebutuhan manajemen, staf, dosen dan customer. Hal mendasar yang harus diperhatikan yakni persoalan prinsip, kriteria dan instrumen lain harus mampu mengkafer semua kebutuhan prodi terkait Tridharma PT melebihi tuntutan Standar BAN-PT. Yang menjadi permasalahan mendasar adalah ketidakmampuan sivitas akademika untuk merumuskan visi, misi, program, dan strategi pencapaian; *Kedua*; Struktur yang kuat; penerapan model harus didukung tim mutu yang efektif dengan segala konsekuensinya, antara lain otoritas dan pembiayaan yang memadai. Penerapan manajemen mutu tidak hanya terkait tupoksi prodi, akan tetapi termasuk menata semua unsur menjawab tantangan eksternal; *Ketiga*, Komitmen dan konsistensi ketua prodi dan sivitas akademika serta *stakeholder eksternal* untuk menjamin pelaksanaan manajemen mutu prodi. Keberhasilan institusi dalam semua aspek dibangun atas dasar hubungan dan dukungan berbagai pihak secara maksimal, keberhasilan merupakan milik bersama demikian halnya dengan kegagalan muncul sebagai ketidakseriusan bersama.

Keempat, Ketersediaan SDM dan fasilitas yang memadai; penerapan sistem yang baru tentunya membutuhkan SDM yang professional dan dalam jumlah yang memadai. Demikian halnya dengan fasilitas pendukung termasuk penyediaan IT yang memadai. Jika tidak diimbangi dengan pemenuhan kedua aspek ini maka penerapan manajemen mutu tidak akan membawa manfaat dan dampak bagi individu serta institusi bahkan kemungkinan gagal lebih awal akan terjadi; *Kelima*, Pemberdayaan dan pembelajaran yang terus menerus; pemberdayaan merupakan bagian penting dalam institusi. Pemberdayaan dimaksudkan untuk memberikan kesempatan yang lebih menantang bagi

sivitas akademika sekaligus otonomi dalam menjalankan aktivitas. Pemberdayaan sekaligus juga menjadi media belajar bagi sivitas akademika untuk mampu melakukan pekerjaan lebih baik. Pembelajaran yang kontinyu akan menjadi kunci sukses penerapan manajemen mutu. Pembelajaran yang ideal harus dikelola. Dasar pemikiran ini adalah tidak ada yang tidak berubah dalam kehidupan ini, dan yang kekal hanyalah perubahan itu sendiri. *Customer* selalu menginginkan layanan dan produk yang terbaik dan selalu akan mencari serta mengejar PT yang terbaik. Di sinilah potensi daya saing bisa dibangun dan bisa dikembangkan serta bisa diwujudkan.

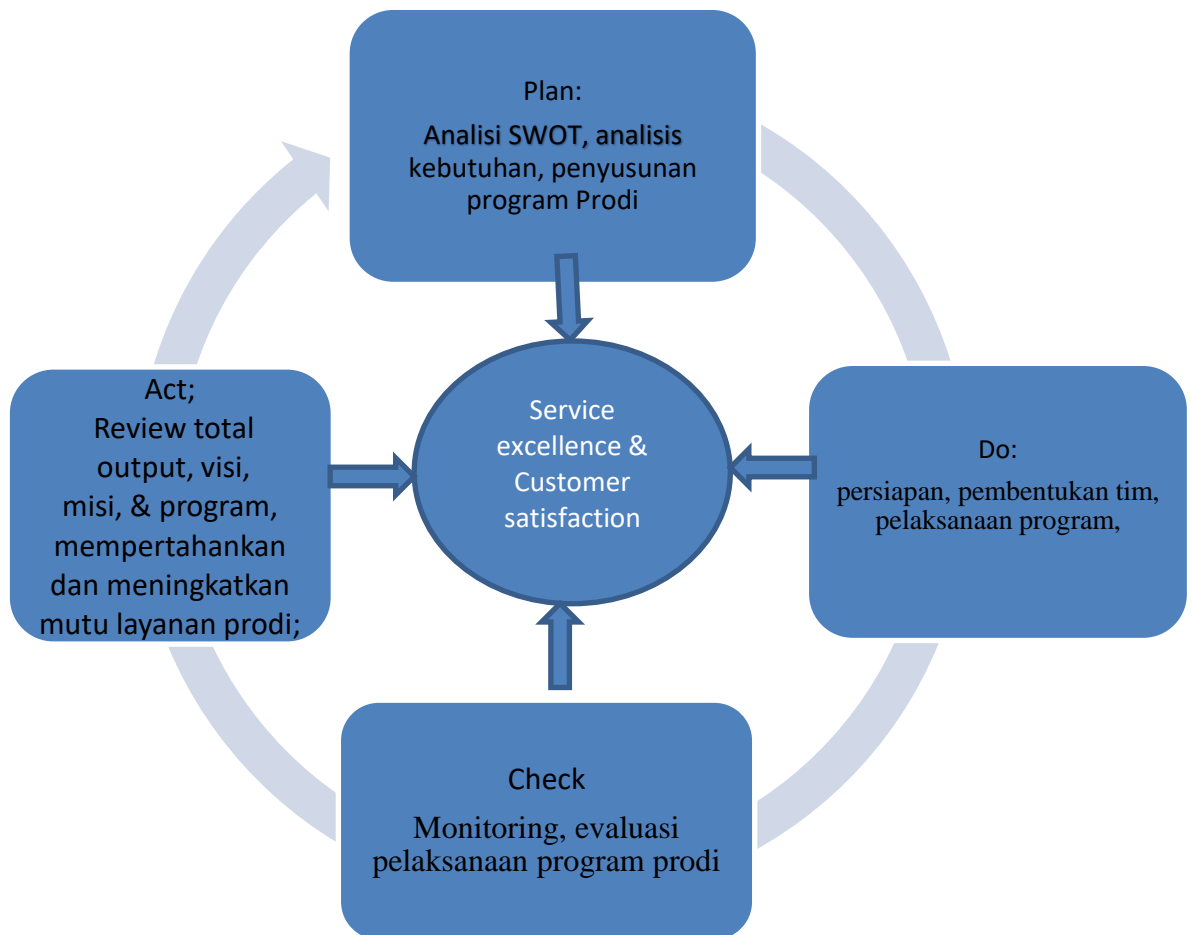
Keenam, Reward dan punishment harus jelas. Faktor penting lain yang dapat mempengaruhi efektivitas penerapan manajemen mutu adalah ada tidaknya kepastian *reward dan punishment*. Bagi sivitas akademika dan unit kerja yang sudah mencapai target sasaran mutu maka sudah seharusnya mereka mendapatkan imbalan yang pantas baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Sebaliknya perlu penerapan sanksi yang tegas bagi individu dan unit kerja yang belum bisa mencapai target yang sudah ditetapkan. Mekanisme pemberian reward dan punishment harus jelas sebagai bentuk motivasi sivitas akademika sekaligus kebanggaan unit kerja terkait prestasi yang diraih.

4. Visualisasi Model

Gambaran model pengembangan manajemen mutu sebagaimana dimaksud dalam bagian ini merupakan refleksi utuh hasil penelitian penerapan manajemen mutu prodi MPI dengan memperhatikan 4 unsur utama yaitu input, proses, output dan outcome dengan pendekatan PDCA. *Pertama*, konteks input dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu internal dan eksternal. Input internal mencakup Filosofi Mutu prodi yang mencakup visi, misi, struktur, kebijakan, program, SDM, sarana dan prasarana, kurikulum, dan teknologi. Sedangkan input eksternal berupa kebijakan pemerintah dalam berbagai bidang yang tertuang dalam renstra, desentralisasi, perkembangan dan tuntutan kompetisi pasar, SPMPT, kriteria BAN-PT dan penghargaan internasional. Berdasar pada fillsofi mutu PT inilah disain manajemen mutu dirancang, diputuskan, dan

dijalankan. Disain manajemen mutu dimaksud menjadi acuan kerja dalam mengelola mutu prodi. *Kedua*, konteks proses merupakan tindakan yang dilakukan dalam mengubah input ke dalam berbagai bentuk layanan dan produk seperti kebijakan, program pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Unsur proses dalam model manajemen mutu dimaksudkan untuk menjalankan dan mewujudkan visi dan memenuhi akreditasi BAN-PT. Dalam unsur proses ini perlu dipertimbangkan secara matang aspek-aspek penting institusi seperti filosofi mutu PT, pedoman SPMPT (SPM Internal, BAN-PT) dan penghargaan standar internasional seperti Malcom Baldrige. Di sinilah letak posisi strategis penerapan kepemimpinan secara efektif. Ketua prodi dan tim mutu harus meyakinkan model manajemen mutu yang sudah dirancang dengan mekanisme PDCA tepat untuk diterapkan. Model siklus PDCA mencakup analisis kebutuhan, penyusunan sasaran mutu, implementasi, monitoring, evaluasi, audit mutu internal dan eksternal, usulan koreksi dan upaya peningkatan terus-menerus untuk mewujudkan mutu dan memberikan kepuasan pada customer sebagaimana gambar berikut:

Gambar: Model Pengembangan Manajemen mutu MPI Model PDCA



Model penerapan manajemen mutu di atas memberikan gambaran bahwa penerapan manajemen mutu yang baik perlu mengikuti tahapan-tahapan tertentu yang dinilai mampu mendorong efisiensi dan efektivitas. *Pertama*, perencanaan (plan) yang terdiri atas analisis kebutuhan (*needs assessment*) dan penyusunan program. *Pertama*, analisis kebutuhan Pelaksanaan analisis kebutuhan memiliki banyak kegunaan, yakni untuk mengetahui permasalahan institusi; menghasilkan data dan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan, untuk menyelesaikan masalah; untuk menyusun program, menentukan standar,

dan memastikan kebutuhan sumberdaya berdasarkan skala prioritas. Pendekatan yang bisa digunakan dalam analisis kebutuhan adalah analisis SWOT. Penerapan manajemen mutu dimulai dari upaya pimpinan prodi dan sivitas akademika 1) melakukan kajian terhadap filosofi internal prodi yang meliputi visi, misi, tujuan; 2) *benchmark* terhadap institusi lain yang memiliki banyak keunggulan; 3) mengadopsi nilai-nilai dan menerapkan konsep-konsep manajemen yang produktif seperti *good governance, transparency, responsibility, knowledge management, learning organization dan empowerment*” sebagai bukti kemampuan eksistensi diri dan bahan penyusunan dalam membuat standar.

Semua kebutuhan terkait penerapan model manajemen mutu harus dirancang secara benar baik terkait prinsip manajemen mutu maupun mekanisme pelaksanaan proses. Penyusunan prinsip manajemen mutu bisa mengadopsi prinsip TQM, akan tetapi akan lebih baik jika prinsip-prinsip tersebut ditentukan secara internal oleh ketua dan tim mutu prodi. Prinsip-prinsip manajemen mutu antara lain *customer focus, leadership, system approach* jadi acuan dalam penerapan. Filosofi Mutu prodi mencakup visi, kebijakan, nilai, program kerja, SDM, kurikulum, teknologi, sarana prasarana, budaya, dan lingkungan menjadi dasar sekaligus sumber inspirasi dalam merancang model manajemen mutu. Kualitas sebuah manajemen mutu sangat tergantung pada bagaimana sivitas akademika memahami secara benar filosofi prodi dan menerjemahkan dalam berbagai bentuk tatanan nilai, budaya, serta program baik strategis maupun operasional. Di samping itu juga ditentukan oleh kemampuan menerjemahkan tuntutan standar BAN-PT sebagai lembaga penjaminan mutu eksternal.

Kedua; penyusunan program. Hasil analisis kebutuhan di atas digunakan untuk menyusun dan mengembangkan standar yang dipandang ideal. Acuan penyusunan dan pengembangan standar adalah filosofi prodi, kebijakan pendidikan seperti Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan, kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Kemendiknas dan Kemenag seperti SPMPPT dan aturan

terkait. Penerapan manajemen mutu harus dibingkai dalam sebuah kebijakan dan harus dibangun bersama. Untuk hal ini komitmen pimpinan dan semua pihak perlu ditumbuhkan serta dikembangkan, dengan sasaran akhir bagaimana prodi mampu memberikan layanan yang memuaskan. Model Manajemen mutu harus memuat nilai-nilai dan tujuan yang ideal. Pemaknaan filosofi secara ideal terkait visi, misi dan tujuan serta aspek-aspek lain menjadi keharusan. Kesemuanya dituangkan dalam bentuk standar layanan untuk memenuhi kebutuhan fungsi Tridharma Perguruan Tinggi. Peningkatan kualifikasi dan prosentase pada sasaran mutu tergantung pada hasil analisis kondisi internal dan estimasi perkembangan eksternal. Selanjutnya perubahan tersebut sangat tergantung pada proses audit mutu baik internal maupun eksternal. Pada tahap ini sudah didapat gambaran program kerja yang ingin dilakukan pada tahun ajaran tertentu. Jika sasaran mutu sudah jelas dan sudah diputuskan maka tinggal kesungguhan dalam implementasi.

Kedua; implementasi model manajemen mutu merupakan bagian yang sangat krusial. Dalam tahap ini mengharuskan pimpinan untuk menjalankan institusi dengan menerapkan fungsi dan prinsip manajemen secara benar untuk menjamin mutu pencapaian program. Dalam hal ini penerapan model PDCA bisa menjadi acuan kerja yang tepat. PDCA merupakan mekanisme manajemen aktivitas baik personal maupun institusional dan memberikan peluang kehati-hatian dalam menerapkan manajemen mutu. Penerapan manajemen mutu pada dasarnya dilakukan dengan cara mengubah input ke dalam bentuk program dan kegiatan baik yang terkait dengan proses akademik maupun nonakademik. Hal ini dilakukan dengan menerapkan prinsip dan kriteria persyaratan model manajemen mutu secara benar untuk semua aspek dan semua sub sistem institusi. Aspek-aspek dimaksud harus diarahkan pada pengembangan Tri dharma PT yakni layanan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketua prodi perlu mendorong upaya-upaya pengembangan

learning organization (LO), Knowledge Management (KM), dan Benchmarking (BM) untuk percepatan pencapaian mutu prodi.

Transformasi input dalam bentuk proses harus dipusatkan untuk kepentingan pembelajaran dan pemberdayaan mahasiswa. Mutu prodi sangat tergantung pada proses ini terutama aspek pendidikan dan pengembangan serta pemberdayaan mahasiswa. Profesionalisme dosen merupakan kekuatan penting untuk menerjemahkan tuntutan customer. Faktor-faktor lain yang sangat mempengaruhi kualitas implementasi manajemen mutu adalah komitmen pimpinan, dukungan stakeholder, sasaran mutu yang jelas, ketersediaan sarana dan program layanan, empowerment, training, dan benchmark. Dalam implementasi manajemen mutu dibutuhkan pemahaman yang utuh terkait berbagai aspek yang terdapat dalam layanan institusi. Aspek dimaksud antara lain tujuan institusi, uraian pekerjaan, SOP, record/dokumen. Demikian halnya dalam memberikan layanan perlu menunjukkan sikap dan perilaku yang positif seperti resposifitas, empati, profesionalitas, komitmen serta konsistensi.

Ketiga; check, mencakup monitoring dan evaluasi; Tahap ini perlu dilakukan secara benar untuk melihat kemungkinan terjadi ketidaksesuaian rencana yang sudah dibuat dengan tindakan yang dilakukan. Monitoring akan memberikan kemudahan bagi pimpinan institusi untuk melakukan tindakan korektif dan preventif sehingga target program dapat diucapai. Evaluasi dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui tingkat ketercapaian standar atau program yang sudah dibuat dan dilakukan secara mandiri oleh unit/sub institusi. Dalam pembelajaran evaluasi mencakup evaluasi harian, UTS dan UAS, di mana semuanya dilakukan oleh dosen. Dalam pekerjaan manajerial umumnya evaluasi dilakukan oleh ketua prodi setelah kegiatan dikerjakan. Usaha untuk memastikan tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan atau program perlu terus dilakukan dalam kerangka pemenuhan kebutuhan institusi dan untuk memuaskan kebutuhan customer. Monitoring pelaksanaan program dan aktivitas terkait perlu dilakukan secara hati-hati dan terus menerus. Bentuk monitoring yang bisa

dipilih adalah langsung dan tidak langsung. Sebagai contoh monitoring langsung *sasaran mutu* tingkat kehadiran dosen 90%, maka tim mutu perlu memantau dengan instrumen yang tersedia termasuk mendatangi secara langsung ruang belajar untuk memastikan kehadiran dosen. Sedangkan monitoring tidak langsung bisa dilakukan dengan meminta laporan daftar hadir mahasiswa dan mengkroscek dengan daftar hadir dosen serta mencatat dalam buku kehadiran dosen. Jika terdapat kekosongan jam belajar maka tim mutu dan ketua prodi dapat mengambil tindakan berupa pemberitahuan atau teguran pada dosen bersangkutan. Monitoring seluruh kegiatan dan aspek sistem institusi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efektivitas yang dicapai dan melakukan tindakan koreksi serta perbaikan sesuai kebutuhan. Hal ini bisa dilakukan dengan mekanisme evaluasi ataupun Audit Mutu dan pemberian umpan balik terhadap sistem institusi berupa upaya-upaya perbaikan serta peningkatan standar.

Evaluasi yang dilakukan secara mandiri merupakan bentuk tanggung jawab pemangku pekerjaan dan keterbukaan terhadap stakeholder. Oleh karena itu semua pelaksanaan program tersebut harus terdokumen secara baik dan dilaporkan pada pihak yang memiliki kepentingan. Evaluasi dalam konteks manajemen mutu masuk dalam kegiatan *audit mutu*. Prinsip audit sebenarnya sama yakni pemeriksaan tingkat pencapaian atau realisasi program. Audit mutu internal dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian standard yang sudah dituangkan dalam sasaran mutu. Jika terdapat ketidaksesuaian pencapaian standard dengan sasaran mutu yang sudah diputuskan maka auditor memberikan rekomendasi perbaikan sebelum dilaksanakan audit eksternal. Sifat dari audit internal adalah lebih pada koordinasi pelaksanaan program, sehingga ada peluang untuk memperbaiki atau menyelesaikan program yang belum tuntas. Audit mutu eksternal, jika menggunakan sistem manajemen mutu eksternal maka audit dimaksudkan tidak hanya melihat tingkat kesesuaian manajemen mutu akan tetapi juga kemungkinan munculnya sanksi jika perbaikan yang direkomendasikan tidak dilakukan.

Inilah *pressure* eksternal yang bisa membuat sivitas akademika lebih patuh dibanding jika hanya ada Audit Mutu internal.

Keempat, act (tindakan perbaikan). Tahap ini merupakan tindak lanjut temuan audit, jika terdapat ketidaktercapaian sasaran mutu atau ketidaksesuaian dilihat dari model manajemen mutu maka perlu perbaikan sehingga tidak terulang lagi pada periode berikutnya. Oleh karena itu usulan perbaikan perlu mendapat perhatian serius para pimpinan dan sivitas akademika. Jika usulan perbaikan diabaikan atau tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh maka besar kemungkinan kesalahan dalam hal yang sama terulang lagi. Konteks *act* bisa juga diartikan bentuk *peningkatan terus-menerus* sebagai upaya pencapaian mutu optimal dan memuaskan *customer*. Hal yang patut diperhatikan adalah konsepsi mutu yang selalu berkembang. Apa yang sudah disepakati bermutu saat ini belum tentu bermutu untuk minggu depan, bulan depan atau tahun depan. Maka mendefinisikan mutu harus mempertimbangkan perkembangan kebutuhan *customer* yang selalu berubah setiap saat. Mutu prodi akan terjawab jika pimpinan dan sivitas akademika mampu melebihi kebutuhan yang dibayangkan oleh *customer*. Oleh karena itu sebenarnya pada tahap inilah akan terjadi banyak perubahan dalam prodi. Hal ini akan terjadi jika pimpinan dan staf akademika menerapkan prinsip *continuos improvement* pada unsur pendidikan, riset dan pengabdian serta menangani semua permasalahan yang dihadapi. Pimpinan dan sivitas akademika sebagai pelaksana kebijakan tidak bisa lagi mengandalkan perasaan dan keyakinan bahwa semua sudah berjalan sesuai rencana. Semua aspek harus dipantau dan dievaluasi untuk menghasilkan data yang valid dan reliable. Banyak masalah yang bisa saja timbul selama proses penerapan manajemen mutu berlangsung. Oleh karena itu harus ada kejelasan dan ketegasan mekanisme PDCA tersebut, termasuk berapa kali, siapa saja anggota yang dilibatkan, kapan dan bagaimana kriteria hasil yang diinginkan. Penerapan model manajemen mutu menghasilkan peningkatan efektivitas, efisiensi, tertib administrasi, budaya kerja, inovasi, kreativitas, citra dan daya saing

prodi. Hal terpenting adalah penyediaan layanan pendidikan, hasil riset dan pengabdian masyarakat yang bermutu sebagai wujud manajemen mutu yang efektif.

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Deskripsi hasil penelitian sebagaimana diuraikan dalam bab IV telah memberikan gambaran yang utuh terkait model implementasi manajemen mutu sesuai kriteria BAN-PT di prodi MPI yang memperoleh akreditasi A. Berikut disajikan beberapa kesimpulan dan rekomendasi terkait hasil penelitian dimaksud.

A. Kesimpulan

Prodi MPI yang terakreditasi A secara umum telah berusaha secara maksimal untuk menerapkan manajemen mutu dan berusaha terus untuk memberikan layanan tridharma PT secara optimal. Hal ini bisa dilihat dari berbagai aspek terkait seperti realisasi pencapaian 7 standar yang sudah baik, meskipun masih belum seluruhnya maksimal. Komitmen dan konsistensi yang kuat ketua prodi dan dukungan pimpinan fakultas dan institusi serta dukungan stakeholder terhadap implementasi manajemen mutu menjadi kunci penting efektivitas prodi.

Penerapan manajemen mutu menjadi instrumen perbaikan mutu sekaligus manajemen perubahan baik di tingkat prodi maupun fakultas bahkan universitas. Kesadaran pentingnya manajemen mutu telah berdampak positif terhadap keinginan dan upaya-upaya untuk memberikan yang terbaik khususnya dalam layanan pendidikan bagi para mahasiswa. Hal ini merupakan modal awal untuk mengantarkan prodi menjadi "*Center of Excellence*" untuk *praktek-praktek tridharma PT*. Prodi UIN telah berupaya tampil dengan citra positif dengan membangun sikap dan perilaku kerja yang berorientasi "*best practice, customer satisfaction, excellence services, dan continual quality improvement*". Nilai-nilai inilah yang menjadi kunci perubahan, dan penting untuk keberhasilan prodi MPI dalam menata dan mengembangkan mutu sesuai tuntutan customer. Penerapan

manajemen mutu prodi memiliki banyak manfaat terkait peningkatan kesadaran peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja prodi, dan peningkatan prestasi sivitas akademika, meningkatnya rasa percaya diri; meningkatnya kepuasan mahasiswa, membaiknya budaya belajar dan budaya kerja; meningkatnya inovasi dan kreativitas, serta meningkatnya citra dan daya saing institusi.

Permasalahan yang dihadapi dalam penerapan manajemen mutu prodi MPI adalah sentralitas pengelolaan anggaran; pemberdayaan dosen dalam hal riset dan pengabdian masyarakat masih rendah; penyediaan sarana internet dan pemeliharaan fasilitas yang masih belum berjalan baik; tim mutu di tingkat prodi dan fakultas belum efektif.

Solusi efektif untuk mempercepat pencapaian peningkatan mutu prodi adalah perlunya peningkatan komitmen semua pihak untuk membangun mutu; perlu *redesain* struktur manajemen mutu pada tingkat fakultas dan prodi sebagai "*quality circle*"; memberikan kewenangan penuh kepada jurusan untuk menyusun dan melaksanakan program pengembangan prodi, termasuk pengelolaan anggaran; perlunya pemberdayaan fungsi-fungsi riset di level prodi; perlunya redesign, redefinisi dan pengembangan sasaran kerja (standar pelayanan minimal) dengan pendekatan yang terintegrasi dengan kriteria akreditasi BAN-PT; dan perlunya membangun keterlibatan semua pihak.

Model pengembangan manajemen mutu sebagaimana dirumuskan di atas merupakan instrumen untuk memastikan dan terus meningkatkan mutu prodi. Kunci utama penerapan model adalah komitmen ketua prodi dan pimpinan institusi untuk melaksanakan manajemen mutu secara baik, yakni dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu secara sungguh-sungguh.

B. Rekomendasi

1. Untuk para para rektor; perlu kebijakan khusus terkait penyediaan SDM dan penyediaan anggaran yang memadai untuk kebutuhan manajemen mutu, termasuk penyediaan biaya program kerja prodi, dan penyediaan IT, penyediaan anggaran riset dan pengabdian masyarakat. Para rektor perlu menyediakan alokasi anggaran yang memadai bagi prodi dan memberikan keleluasaan prodi dalam mengelola anggaran, sehingga tidak lagi sentralistis; Pimpinan perlu untuk menerapkan mekanisme imbalan (*rewards*) yang tepat bagi individu dan prodi yang berprestasi; memberi pembinaan ataupun *punishment* untuk prodi yang tidak berhasil menerapkan manajemen mutu dengan baik.
2. Untuk ketua Lembaga Penjaminan Mutu; perlu redesign sasaran kerja untuk memudahkan pencapaian visi dan misi prodi serta institusi. LPM pusat dan Fakultas perlu untuk terus bekerja sama mengawal manajemen mutu.
3. Untuk para dekan dan ketua prodi MPI; perlu bekerja sama untuk terus melakukan koordinasi terkait implementasi SMM dengan terus memonitor, mengevaluasi, merevisi dan mengembangkan praktek manajemen mutu.
4. Untuk para dosen dan mahasiswa; perlu terus menunjukkan komitmen dan memberikan dukungan terkait manajemen mutu. Para dosen perlu menunjukkan kinerja maksimal, mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Para dosen perlu juga terlibat aktif dalam kegiatan riset dan pengabdian. Mahasiswa juga dituntut hal yang sama yakni komitmen dalam hal belajar, termasuk menumbuhkan motivasi internal dan terlibat aktif dalam seluruh kegiatan kampus yang bernilai akademik dan non akademik untuk mengembangkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E. (1984). *Public Policy-Making*. New York: CBS College Publishing.
- Apps, Jerold W (1988). *Higher Education in a learning society*. London: Jossey-Bass.
- Beaumont, Leland R. (2000). *ISO 9001: The Standard Interpretation*. New Jersey: Simply Quality.
- Benson, George, *et al.* (2001). *The Effect of organizational Context on Quality Management: An empirical Investigation*. Informs (online), 19 halaman. Tersedia: <http://www.jstor.org/stable/2632329> (06/09/2011)
- Brennan, John dan Tarla Shah (2000). *Managing Quality in Higher Education*. Philadelphia.
- Brinkerhoff, David B. & Lynn K. White. *Sociology*, New York: West Publishing Company, 1988, 2nd edit.
- Brocca, Bruce dan Brocca, M. Suzane (1992). *Quality Management*. New York: McGraw-Hill.
- Cabal, Alfonso B. (1993). *The University Today*. Paris: Unesco.
- Cartin, Thomas J. (1999). *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Cohen, Bruce J., *Sosiologi*. Jakarta: penrj. Sahat Simamora, BinaAksara, 1983.
- Duffy, Francis M. (2002). *Step-Up-To-Excellence: An Innovative Approach to Managing and Rewarding Performance in School System*. London: The Scrarecrow Press, Inc.
- Downey, Lorne W. (1988). *Policy Analysis in Education*. Canada: Detselig Enterprises Limited.
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, edisi kedua, Penerj. Samodra Wibawa dkk.
- Fowler, Frances C. (2009). *Policy Studies for Educational Leaders*. New York: Pearson Education.
- Gupta, Praveen, *Six Sigma Busines scorecard: Ensuring Performance*. New York: McGraw-Hill, 2006.

- Hoecht, Andreas (2006). *Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability*. Springer (Online). Tersedia: <http://www.jstor.org/29734995>.
- Hoy, Charles *et al.* (2000). *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration*. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, Charles, Colin Bayne-Jardine and Margaret Wood, *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press, 2000.
- John, Gary, *Organizational Behavior*. New York: HarperCollins, 1996.
- Khan, Munawar, *et al.* (2002). *Teaching Quality in Higher Education: What do we need to improve?* Interdisciplinary Journal of Research of Business (Online), Vol 1, 6 halaman. Tersedia: [http://www.jstor.org/\(05/09/2011\)](http://www.jstor.org/(05/09/2011)).
- Kevin (1999). *Quality Assurance for Higher Education in Asia and The Pacific*.
- Khodayari (2011). *Servis Quality in Higher Education*. Interdisciplinary Journal of Research in Business (Online), Vol. 1, 9 halaman. Tersedia: [http://www.jstor.org/\(05/09/2011\)](http://www.jstor.org/(05/09/2011)).
- Konting, Majid *et al.* (2009). *Quality Assurance in Higher Education Institution: Exist Survey among University Putra Malaysia Graduating Student*. International Educational Studies (online), Vol.2. Tersedia: [http://www.cosenet.org/journal/htm/\(05/09/2011\)](http://www.cosenet.org/journal/htm/(05/09/2011)).
- Lim, David (2001). *Quality Assurance in Higher Education*. Sydney, Ashgate.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (penerjemah: Diana Angelica). Jakarta: Salemba 4.
- Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Pan, Daphne, (2003). "Quality Assurance in Higher Education Institution: The Singapore Experience." Makalah pada Proceedings, Vol. 1, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Patton, Carl V. dan Sawicki, David S. (1986). *Basic Methods Policy Analysis and Planning*. London: Prentice-Hall.

- Pearson, Wayne (2008). *Public Policy: Pengantar Teori dan Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Group, penerj. Tri Wibowo Budi Santosa.
- Persell, Caroline Hodges, *Understanding Society*. New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- Rao, Digumarti Bhaskara (2003). *Higher Education in The 21st Century (Vision and Action)*. New Delhi: Discovery Publisihing House.
- Robbin, Stephen (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: penerjemah Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan, Pearson Education Asia dan PT Prenhalindo.
- Rowe, Allan J. *et al.* (1989). *Strategic Management*. California: Addison-Wesley Publishing.
- Sallis, Edward (2010). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: Ircisod.
- Schuller, Randall S. dan Drew L. Harris (1992). *Managing Quality*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Slameto (2003), Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yin, Robert K. (2003). Studi Kasus. Jakarta: Raja Grafindo Persada, Penerjemah M. Djauzi Mudzakir.
- Yusoff, Rushami Zien, 2003. *Implementing ISO 9000 Quality Management System in University of Malaysia*. Makalah pada Proceedings, Vol. 1, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Teow Ek, Lim dan Cheng, Niew Bock (1995). *Quality Management System*. New York: Prentice-Hall.
- Tilaar, H.A.R dan Nugroho, Riant (2009). *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winarno, Budi (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta, Media Pressindo.

