

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH
MEDAN**

DISERTASI

Oleh:

YENI SRI WAHYUNI RANGKUTI

Nim : 94310020175

PROGRAM STUDI

Pendidikan Islam (Strata-3)



**PROGRAM PASCASARJANA
IAIN SUMATERA UTARA
MEDAN**

2019

PERSETUJUAN

Disertasi Berjudul :

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN**

Oleh :

Yeni Sri Wahyuni Rangkuti

94310020175 / PEDI

Dapat disetujui dan disahkan untuk diujikan pada Sidang Terbuka
Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, Maret 2019

PEMBIMBING

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis
Nip 194909061967071001

Prof. Dr. Syafaruddin, MPd
Nip 196207161990031004

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi berjudul “MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN ” an. Yeni Sri Wahyuni Rangkuti, NIM. 94310020175 Program Studi Pendidikan Islam telah diujikan dalam sidang tertutup disertasi Pascasarjana UIN-SU Medan pada tanggal 26 Desember 2018.

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi syarat diajukan pada ujian terbuka promosi doktor pada Program Studi Pendidikan Islam.

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP. 195807199001001

Anggota

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis
Nip 194909061967071001

Prof. Dr. Syafaruddin, MPd
Nip 196207161990031004

Dr. Amiruddin Siahaan
Nip 196207161990031004

Dr. Chandra Wijaya, MPd
Nip 195910011986031002

Prof. Dr. Zainuddin, M. Pd
NIP. 1955070319840301001

Medan, Desember 2018
Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi berjudul “MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN ” an. Yeni Sri Wahyuni Rangkuti, NIM. 94310020175 Program Studi Pendidikan Islam telah diujikan dalam sidang terbuka disertasi Pascasarjana UIN-SU Medan pada tanggal 11 Maret 2019. Dan setelah diperbaiki sesuai saran-saran yang diberikan maka selanjutnya dapat disetujui sebagai syarat untuk mengikuti wisuda.

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

Dr. Syamsu Nahar, M.Ag
NIP. 195807199001001

Anggota

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis
Nip 194909061967071001

Prof. Dr. Syafaruddin, MPd
Nip 196207161990031004

Dr. Amiruddin Siahaan
Nip 196207161990031004

Dr. Chandra Wijaya, MPd
Nip 195910011986031002

Prof. Dr. Zainuddin, M. Pd
NIP. 1955070319840301001

Medan, 11 Maret 2019
Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi berjudul “MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN ” an. Yeni Sri Wahyuni Rangkuti, NIM. 94310020175 Program Studi Pendidikan Islam telah diujikan dalam sidang terbuka disertasi Pascasarjana UIN-SU Medan pada tanggal 11 Maret 2019. Dan setelah diperbaiki sesuai saran-saran yang diberikan maka selanjutnya dapat disetujui sebagai syarat untuk mengikuti wisuda.

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

Dr. Achyar Zein, M.Ag
NIP. 196702161997031001

Anggota

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis
Nip 194909061967071001

Prof. Dr. Syafaruddin, MPd
Nip 196207161990031004

Dr. Amiruddin Siahaan
Nip 196207161990031004

Dr. Chandra Wijaya, MPd
Nip 195910011986031002

Prof. Dr. Zainuddin, M. Pd
NIP. 1955070319840301001

Medan, 11 Maret 2019
Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 196402091989031003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : YENI SRI WAHYUNI RANGKUTI
N i m : 94310020175
Tempat/ Tanggal Lahir : Binjai, 04 April 1976
Pekerjaan : PNS
Alamat : Jl. Beringin I No. 49 Helvetia Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul : ” **Manajemen Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan**” yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister/Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Islam Sumatera Utara merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Medan, Maret 2019

Yang membuat pernyataan

YENI SRI WAHYUNI RANGKUTI

Abstrak

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL-WASHLIYAH MEDAN

Nama : Yeni Sri Wahyuni Rangkuti
NIM : 94310020175
Tempat / tanggal Lahir: Binjai, 4 April 1976
Promotor I : Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
Promotor II : Prof. Dr. Syafaruddin , MPd

Mutu perguruan tinggi dapat dilihat dari nilai akreditasi perguruan tinggi tersebut. Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan secara konsisten senantiasa melakukan perbaikan dan pemenuhan standar yang ditetapkan oleh Kementerian Riset Teknologi dan Perguruan Tinggi (ristek dikti). Saat ini kampus berciri khas hijau itu berhasil mendapatkan akreditasi B. Disisi lain, mutu perguruan tinggi juga dapat dilihat dari ranking perguruan tinggi tersebut di tingkat internasional, nasional dan regional. Ditingkat nasional UMN Al-Washliyah Medan berada pada ranking 159 dari 500 perguruan tinggi yang dinilai pada tahun 2018. Kemudian saat ini UMN Al-Washliyah Medan tidak masuk dalam 10 besar universitas swasta terbaik di Sumut. Tahun 2019 UMN Al-Washliyah menempati posisi ke 11 ranking universitas di propinsi Sumatera Utara. Satu sisi, UMN Al-Washliyah Medan memiliki nilai akreditasi yang cukup mumpuni yaitu akreditasi B namun disisi lain universitas ini belum mampu bersaing dalam 100 besar universitas Nasional dan 10 besar universitas di tingkat regional (Propinsi Sumatera Utara).

Kerangka penelitian ini berdasarkan pada teori George R. Terry dalam bukunya *The Principles of Management, Homewood Illionis* sebagai Grand Theoriy. Beliau menyatakan bahwa Fungsi manajemen yaitu: yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengendalian). Kemudian Middle Range Theory penelitian ini berdasarkan pendapat Edward Sallis bahwa konsep manajemen peningkatan mutu sebagai sebuah proses manajemen yang berkesinambungan dan menyeluruh pada aspek *planning, organizing, staffing* dan *controlling* terhadap seluruh kinerja dan kegiatan sebuah organisasi. Dan Applied Theory penelitian ini berdasarkan pendapat Syahrizal Abbas, bahwa fungsi manajemen perguruan tinggi adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan dan pengawasan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Perencanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara Al-Washliyah; (2) Pengorganisasian peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara Al-Washliyah; (3) Pelaksanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara Al-Washliyah; dan (4) Pengawasan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara Al-Washliyah. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen. Adapun tehnik analisis data penelitian ini menggunakan tehnik analisis data kualitatif.

Temuan dalam penelitian ini ada adalah: (1) Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu: (a) Mengidentifikasi masalah/kegiatan/program kerja yang akan dilaksanakan; (b) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (c) Mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (d) Menetapkan Target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (a) Pengaturan sumber dana; (b) Pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (c) Pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai Tujuan/Target/ Sasaran Perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan. (2) Pengorganisasian peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dilaksanakan melalui beberapa proses yaitu: (a) Pembagian Tugas (*Job Discription*); (b) Pengembangan Beban Kerja; dan (c) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing. (3) Pelaksanaan peningkatan mutu Universitas Muslim dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (a) Pembagian Tugas (*Job Discription*); (b) Pengembangan Beban Kerja; dan (c) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing. (4) Pengawasan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dilakukan dalam beberapa aktivitas, diantaranya: (a) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (b) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran; (c) peningkatan dan pengembangan civitas akademika; (d) pemeliharaan dan perawatan moral/ semangat kerja; (e) evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan; dan (f) melakukan penilaian dan rekomendasi terhadap temuan evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan.

Kata kunci : Manajemen, Peningkatan Mutu, perguruan tinggi.

Abstract

QUALITY IMPROVEMENT MANAGEMENT OF UNIVERSITY MUSLIM NUSANTARA MEDAN

Name : Yeni Sri Wahyuni Rangkuti
NIM : 94310020175
Place / budget Born : Binjai, April 4, 1976
Promoter I : Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
Promoter II : Prof. Dr. Syafaruddin, MPd

Higher education quality can be seen from the value of accreditation of higher education institutions. University of Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan consistently carries out repairs and fulfillment of standards set by the Ministry of Research and Technology (Higher Education Research and Technology). At present the green-characteristic campus has successfully received accreditation B. On the other hand, the quality of higher education can also be seen from the ranking of these universities at international, national and regional levels. At the national level UMN Al-Washliyah Medan was ranked 159 out of 500 universities assessed in 2018. Then at this time UMN Al-Washliyah Medan was not included in the top 10 of the best private universities in North Sumatra. In 2019 UMN Al-Washliyah was ranked 11th in the ranking of universities in the province of North Sumatra. On the one hand, UMN Al-Washliyah Medan has a fairly high accreditation value, namely accreditation B, but on the other hand the university has not been able to compete in the top 100 National universities and 10 major universities at the regional level (North Sumatra Province).

This research framework is based on the theory of George R. Terry in his book *The Principles of Management*, Homewood Illionis as Grand Theoriy. He stated that management functions, namely: planning (planning), organizing (organizing), actuating (moving / directing) and controlling (control). Then this Middle Range Theory research is based on opinions Edward Sallis said that the concept of quality improvement management is a continuous and comprehensive management process on aspects of planning, organizing, staffing and controlling the entire performance and activities of an organization. And this research Applied Theory is based on the opinion of Syahrizal Abbas, that the function of higher education management is planning, organizing, implementing / mobilizing and controlling.

This study aims to find out: (1) Quality improvement planning at the Muslim Nusantara Al-Washliyah University; (2) Organizing quality improvement at Muslim Nusantara University; (3) Implementation of quality improvement at the Muslim Nusantara Al-Washliyah University; and (4) Supervision of quality improvement at the Muslim Nusantara Al-Washliyah University. This research was conducted using qualitative methods.

The data of this study were obtained using interviews, observation and document study. The data analysis technique of this study uses qualitative data

analysis techniques. The findings in this study are: (1) Planning to improve the education quality of the Muslim Nusantara Al-Washliyah University in Medan is carried out through several steps, namely: (a) Identifying the problem / activity / work program to be implemented; (b) Formulate the objectives to be achieved; (c) Assessing the benefits to be obtained; and (d) Setting Targets / objectives. Furthermore, the forms of planning carried out are: (a) Regulating the source of funds; (b) Regulation of resources / personnel and their supervisors; (c) Curriculum development. With this all are expected to be able to achieve the Goals / Targets / Quality Planning Objectives of the Muslim Nusantara University in Medan. (2) Organizing the improvement of the quality of the Nusantara Al-Washliyah Muslim University in Medan is carried out through several processes, namely: (a) Job Discription; (b) Development of Workloads; and (c) Development of work mechanisms. This is done for Unity in harmonious cohesion to carry out their respective duties and authorities. (3) The implementation of quality improvement of the Muslim University is carried out through several stages, namely: (a) Division of Tasks (Job Discription); (b) Development of Workloads; and (c) Development of work mechanisms. This is done for Unity in harmonious cohesion to carry out their respective duties and authorities. (4) Supervision of the quality improvement of Muslim University of Nusantara Al-Washliyah Medan is carried out in several activities, including: (a) curriculum development and development; (b) improvement of the process of education and learning; (c) improvement and development of the academic community; (d) moral maintenance and care / morale; (e) evaluation of work results and work programs implemented; and (f) conduct an assessment and recommendation on the findings of evaluation of work results and work programs implemented.

Keywords: Management, Quality Improvement, Higher Education.

الاختصار

إدارة تحسين الجودة جامعة مسلمة نورسانا الوصلانية

الاسم	: بني سري واهيوني رانجوتي
رقم	: 94310020175
المكان / الميزانية ولد	: بينجاي ، 4 أبريل ، 1976
المروج الأول	: البروفيسور الدكتور سيفيال أخيار لوبيس
المروج الثاني	: البروفيسور الدكتور سيفاردين ، إم بي دي أم

يمكن رؤية جودة التعليم العالي من قيمة اعتماد مؤسسات التعليم العالي. تقوم الجامعة الإسلامية في نوسانتارا الوصلانية في ميدان باستمرار بتنفيذ الإصلاحات والوفاء بالمعايير التي وضعتها وزارة البحث والتكنولوجيا (أبحاث التعليم العالي والتكنولوجيا). في الوقت الحاضر ، حصل الحرم الجامعي المميز الأخضر بنجاح على الاعتماد B. وعلى الجانب الآخر ، يمكن أيضاً رؤية جودة التعليم العالي من ترتيب هذه الجامعات على المستويات الدولية والوطنية والإقليمية. على الصعيد الوطني ، صنفت جامعة العلوم التطبيقية بالمدينة المنورة في المرتبة 159 من أصل 500 جامعة تم تقييمها في عام 2018. وفي ذلك الوقت لم تكن جامعة السلطان قابوس مدنية ضمن أفضل 10 جامعات خاصة في شمال سومطرة. في عام 2019 ، احتلت جامعة السلطان قابوس المرتبة الحادية عشرة في ترتيب الجامعات في محافظة شمال سومطرة. فمن ناحية ، تتمتع الوصلانية بقيمة اعتماد عالية إلى حد ما ، ألا وهي الاعتماد B ، ولكن من ناحية أخرى ، لم تكن الجامعة قادرة على المنافسة في أفضل 100 جامعة وطنية و 10 جامعات كبرى على المستوى الإقليمي (مقاطعة سومطرة الشمالية). (مقاطعة سومطرة الشمالية)

يستند هذا الإطار البحثي على نظرية جورج ر. تيري في كتابه "مبادئ الإدارة" ، وهولتون إينوي كما جرانند نظرية. وذكر أن وظائف الإدارة ، وهي: التخطيط (التخطيط) ، وتنظيم (تنظيم) ، وتشغيل (تحريك / توجيه) والتحكم (السيطرة). (ثم يستند هذا البحث نظرية المدى المتوسط على الآراء وقال إدوارد ساليس إن مفهوم إدارة تحسين الجودة هو عملية إدارة مستمرة وشاملة في جوانب التخطيط والتنظيم والموظفين والتحكم في الأداء الكامل وأنشطة المؤسسة. ويستند هذا البحث النظرية التطبيقية على رأي عباس ، أن وظيفة إدارة التعليم العالي هو التخطيط والتنظيم والتنفيذ / التعبئة والسيطرة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: (1) تخطيط تحسين الجودة في الجامعة الإسلامية في نوسنتارا الوصلانية (2). (تنظيم تحسين الجودة في جامعة أرخبيل السلامية الإسلامية (3). تنفيذ تحسين الجودة في الجامعة الإسلامية في نوسنتارا الوصلانية (4) الإشراف على تحسين الجودة في الجامعة الإسلامية في نوسنتارا. تم إجراء هذا البحث باستخدام أساليب نوعية. تم الحصول على بيانات هذه الدراسة باستخدام المقابلات والملاحظة ودراسة الوثيقة يستخدم أسلوب تحليل البيانات من هذه الدراسة تقنيات تحليل البيانات النوعية.

النتائج في هذه الدراسة هي: (1) يتم التخطيط لتحسين جودة التعليم في جامعة نوسنتارا الإسلامية في ميدان من خلال عدة خطوات ، وهي: (أ) تحديد المشكلة / النشاط /

برنامج العمل المطلوب تنفيذه ؛ (ب) صياغة الأهداف المراد تحقيقها ؛ (ج) تقييم الفوائد التي يتعين الحصول عليها ؛ (د) تحديد الأهداف / الأهداف. وعلاوة على ذلك ، فإن أشكال التخطيط التي يتم تنفيذها هي: (أ) تنظيم مصدر الأموال ؛ (ب) تنظيم الموارد / الموظفين والمشرفين عليهم ؛ (ج) تطوير المناهج الدراسية. ومن المتوقع أن يتمكن الجميع من تحقيق أهداف الأهداف / الأهداف / تخطيط الجودة لجامعة نوسانتارا الإسلامية في ميدان. (2) يجري تنظيم تحسين نوعية جامعة نوسانتارا الإسلامية في ميدان من خلال عدة عمليات ، وهي: (أ) أعمال التفكيك ؛ (ب) تطوير أحمال العمل ؛ (ج) تطوير آليات العمل. يتم ذلك من أجل الوحدة في التماسك المتناغم لتنفيذ واجباتها وسلطاتها. (3) يتم تنفيذ تحسين جودة الجامعة الإسلامية من خلال عدة مراحل ، وهي: (أ) تقسيم المهام) اختلال الوظيف ؛ (ب) تطوير أحمال العمل ؛ (ج) تطوير آليات العمل. يتم ذلك من أجل الوحدة في التماسك المتناغم لتنفيذ واجباتها وسلطاتها. (4) يتم الإشراف على تحسين جودة الجامعة الإسلامية في نوسنتارا وادي السلطان في عدة أنشطة منها: (أ) تطوير المناهج وتطويرها. (ب) تحسين عملية التعليم والتعلم ؛ (ج) تحسين وتطوير المجتمع الأكاديمي ؛ (د) الصيانة المعنوية والرعاية / الروح المعنوية ؛ (هـ) تقييم نتائج العمل وبرامج العمل المنفذة ؛ (و) إجراء تقييم وتوصيات بشأن نتائج تقييم نتائج العمل وبرامج العمل المنفذة.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt penulis ucapkan atas berkat rahmat dan hidayah yang diberikan Nya, penulis dapat menyelesaikan karya akhir dalam mengikuti Pendidikan Program Doktor di Pascasarjana Universitas Islam Sumatera Utara dalam wujud disertasi ini.

Penulis sepenuhnya sadar bahwa karya ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya terutama kepada :

Pertama Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA dan Prof. Dr. Syafaruddin, MPd selaku Promotor, atas segala jerih payah dan kerelaannya dalam membimbing . memberikan motivasi dukungan semangat yang luar biasa, dan segala bantuan yang sangat bermanfaat bagi proses penulisan disertasi ini maupun untuk perkembangan penulis selanjutnya.

Kedua Rektor UINSU, Direktur Pascasarjana, Ketua Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana UINSU dan seluruh Dosen – Dosen yang saya muliakan, atas kepercayaan dan motivasi luar biasa yang diberikan kepada penulis untuk menempuh Pendidikan Program Doktor di Pascasarjana UINSU dan atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan selama penulis menempuh program pendidikan.

Ketiga Rektor dan seluruh stakeholder Universitas Muslim Nusantara Medan atas perkenannya penulis melakukan penelitian di kampusnya, atas segala bantuan dan perkenannya memberi perlakuan dalam penelitian ini.

Keempat Suami Tercinta H. Isma Padli Ardy Pulungan, SH.MH dan empat buah hati , Rizqi Himmawan Ardy Pulungan, Fadlan Zuhri Ardy Pulungan, Ahmad Tri Putra Ardy Pulungan, Azmi Al FAlah Ardy Pulungan serta Orang Tua dan adik – adik keluarga besar tercinta, atas pengorbanan dan dukungan moral yang sungguh mulia dan tidak ternilai harganya demi sebuah cita-cita .

Akhirnya penulis berharap semoga kehadiran disertasi ini memberikan manfaat meskipun penulis menyadari bahwa disertasi ini perlu mendapat masukan dari semua pihak guna kesempurnaan di masa yang akan datang.

Medan, Desember 2018

Penulis

YENI SRI WAHYUNI RANGKUTI

TRANSLITERASI PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	m	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	w	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrop
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vocal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari

vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—	fathah	A	A
—	Kasrah	I	I
—	dammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ي —	fathah dan ya	ai	a dan i
و —	fathah dan waw	au	a dan u

Cont
oh:

kataba : كتب
fa'ala : فعل
zukira : ذكر
yazhabu : يذهب
Su'ila : سئل
Kaifa : كيف
Haula : هول

c. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
□	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ي —	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
—	dhammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

qāla : قال
ramā : رما
qīla : قيل
Yaqūlu : يقول

d. Ta marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

1) Ta marbutah hidup

Tamar butah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan *dhmamah*, transliterasinya adalah “t”.

2) *Ta marbutah* mati

Tamarbutah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah “h”.

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan ta *marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta *marbutah* itu di transliterasikan dengan ha “h”.

Contoh:

rauḍah al-atfâl : روضة الأطفل

al-Madīnahal-munawwarah: المدينة المنورة

Ṭalḥah : طلحه

e. *Syaddah (Tasydīd)*

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydīd*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

rabbanâ : رَبَّنَا

nazzala : نَزَّلَ

al-birr : الْبِرِّ

al-ḥajj : الْحَجِّ

nu'ima : نَعْمَ

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata

1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /i/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskandidepan dan sesuai pula dengan bunyinya, baik diikuti huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

ar-rajulu : الرجل

as-sayyidatu : السيدة

asy-syamsu : الشمس

al-qalamu : القلم

al-badî'u : البديع

al-jalālu : الجلال

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak ditengah dan akhir kata. Bilahamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

ta'khuzūna	: تأخذون
an-nau'	: النوع
sya'un	: شيء
inna	: إن
umirtu	: أمرت
akala	: أكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun harf, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulis kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya:

Contoh:

wa innallaha lahua khairar-rāziqin	: وإن الله هو خير الرازقين
wa innallaha lahua khairurziqin	: وإن الله هو خير الرازقين
fa aufū al-kaila wa al-mîzāna	: فأوفوا الكيل والميزان
fa auful-kaila wal-mizana	: فأوفوا الكيل والميزان:
Ibrāhimal-Khalīl	: إبراهيم الخليل
Ibrahimul-Khalil	: إبراهيم الخليل
bismillahi majrehā wa mursahā	: بسم الله مجرها و مرسها
walillāhi 'alan-nāsihijju al-baiti	: والله على الناس حخ البيت
man istata'a ilaihi sabīla	: من استطاع إليه سبيلا
walillahi 'alan-nasi hijjul-baiti	: والله على الناس حخ البيت
manistata'a ilaihi sabila	: من استطاع إليه سبيلا:

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf capital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf capital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

*wama Muhammadun illa rasūl
inna awwala baitin wudi'a linnasi lallāzī bi bakkata mubarakan
syahru Ramadan al-lazī unzila fihī al-Qur'ānu
syahru ramadanal-lazī unzila fihī Qur'ānu
wa laqad ra'āhu bil ufuq al-mubīn
wa laqad ra'āhu bil ufuqil-mubīn
alhamdu lillāhi rabbil 'ālamīn*

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf capital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

*Nasrun minallāhi wa fathun qarīb
Lillāhi al-amru jamī'an
Lillāhi-amru jamī'an
Wallāhu bikulli syai'in 'alīm*

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam ilmu tajwid. Kerena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERNYATAAN

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

PEDOMAN TRANSLITERASI

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	25
D. Tujuan Penelitian	26
E. Kegunaan Penelitian.....	26

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori	27
1. Pengertian dan Fungsi Manajemen.....	27
2. Pengertian, Prinsip-Prinsip dan Manfaat Manajemen Mutu.	34
3. Fungsi dan Tujuan Manajemen Mutu Perguruan Tinggi.....	54
B. Penelitian Terdahulu	131
C. Kerangka Berfikir	133

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Metode Penelitian.....	142
B. Kehadiran Peneliti	145
C. Jenis dan Sumber Data	146
D. Tehnik Pengumpulan Data	149
E. Tehnik Analisis Data	153
F. Pengecekan keabsahan Data	155

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian.....	159
--------------------------------	-----

1. Profil Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	159
2. Profil Mahasiswa UMN AlWashliyah Medan	190
3. Dosen UMN Al Washliyah Medan	221
4. Fasilitas Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	225
5. Profil Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah Medan.....	229
B. Temuan Khusus Penelitian	
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	243
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan	256
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	259
4. Pengawasan Peningkatan Mutu di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	264
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	267
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	267
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan	269
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	272
4. Pengawasan Peningkatan Mutu di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.....	274
BAB V PENUTUP	300
A. Kesimpulan.....	300
B. Saran	301
DAFTAR PUSTAKA	302

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mutu perguruan tinggi dapat dilihat dari nilai akreditasi¹ perguruan tinggi tersebut. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Nustin Merdiana Dewantari dan Santoso Saroso bahwa peringkat akreditasi institusi merupakan salah satu pendorong yang dilihat pelanggan ketika memilih perguruan tinggi. Akreditasi merupakan jaminan mutu yang dilakukan institusi agar segala upaya yang dilakukan berada dalam batasan yang telah ditetapkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).²

Kriteria penilaian akreditasi Perguruan Tinggi meliputi: (1) Visi, misi tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian; (2) Tata pamong, kepemimpinan, pengelolaan dan jaminan mutu; (3) Mahasiswa dan lulusan; (4) Sumber daya manusia; (5) Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; (6) Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi; (7) Penelitian, pelayanan/pengabdian masyarakat dan kerja sama. Nilai akreditasi perguruan tinggi dinyatakan sebagai terakreditasi dan tidak terakreditasi. Terakreditasi diberi peringkat A (Sangat baik) dengan nilai akreditasi 361-400; peringkat B (Baik) dengan nilai 301-360; peringkat C (Cukup) dengan nilai akreditasi 200-300. Tidak terakreditasi dengan nilai kurang dari 200.³

Mutu program studi atau perguruan tinggi selain diukur dari pemenuhan setiap Standar Dikti, harus pula diukur dari pemenuhan interaksi antar standar

¹ Akreditasi adalah upaya penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Akreditasi perguruan tinggi adalah penilaian untuk perguruan tinggi yang dilakukan oleh BAN-PT, yang dibentuk oleh pemerintah untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi perguruan tinggi. Akreditasi bertujuan menentukan kelayakan prodi dan perguruan tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada SNPT baik akademik maupun non akademik (Permen Ristekdikti nomor. 32 tahun 2016). Lihat pula Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, *Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*, (Jakarta: BAN PT, 2011), h. 2.

² Nustin Merdiana Dewantari dan Santoso Saroso, *Peningkatan Peringkat Akreditasi Menggunakan House Of Quality Pada Sekolahtinggi Dikopertis Wilayah IV*, *Journal Operations Excellence*, Vol. 9, No. 2, 2017, h. 104.

³ Lihat Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, *Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*, (Jakarta: BAN PT, 2011), h. 4.

Dikti untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan secara konsisten senantiasa melakukan perbaikan dan pemenuhan standar yang ditetapkan oleh Kementerian Riset Teknologi dan Perguruan Tinggi (ristek dikti). Baru-baru ini kampus berciri khas hijau itu berhasil mendapatkan akreditasi B.⁴

Disisi lain, mutu perguruan tinggi juga dapat dilihat dari ranking perguruan tinggi tersebut di tingkat internasional, nasional dan regional. Secara nasional Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan berada pada ranking 159 dari 500 perguruan tinggi yang dinilai pada tahun 2018.⁵ Universitas Swasta Terbaik di Sumatera Utara Tahun 2017 diperingkat 1 ditempati Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara, sedangkan pada Tahun 2018 Universitas Islam Sumatera Utara memperoleh ranking 1,⁶ pada saat itu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan tidak masuk dalam 10 besar universitas swasta terbaik di Sumut. Tahun 2019 Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah menempati posisi ke 11 ranking universitas di propinsi Sumatera Utara.⁷

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) telah mengumumkan daftar perguruan tinggi terbaik di Indonesia tahun 2018 tepat pada perayaan HUT RI yang ke-73 (17/08/18). “Klasterisasi ini dijadikan Kemenristekdikti melakukan pembinaan perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas, penyusunan kebijakan, serta memberikan informasi

⁴ Lihat Sumut Pos, *H Hardi Mulyono Surbakti SE MAP: UMN Al-Washliyah Unggul Raih Akreditasi B*, Tanggal: 7 Maret 2018. <https://www.sumut24.co/h-hardi-mulyono-surbakti-se-map-mn-al-washliyah-unggul-raih-akreditasi-b/>. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.00 Wib. Lihat pula <https://ristekdikti.go.id/?s=akreditasi+universitas+muslim+nusantara+al-wasliyah+medan>. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 21.00 Wib

⁵ Teddy Malaka, (ed.) *Jangan Salah Pilih Kampus, Ini Ranking 500 Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2018*. <http://bangka.tribunnews.com/2018/06/07/jangan-salah-pilih-kampus-ini-rangking-500-perguruan-tinggi-di-indonesia>. Kamis, 7 Juni 2018. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.30 Wib.

⁶ Juraidi, (ed.), *Kopertis UISU PTS Nomor Satu*, <https://sumut.antaranews.com/berita/173436/kopertis-uisu-pts-nomor-satu>. Rabu, 7 Februari 2018 12:06 WIB. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.40 Wib.

⁷ Uni Rank. *Top Universities in North Sumatra 2019 North Sumatra University Ranking*, <https://www.4icu.org/id/north-sumatra/>. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.10 Wib. Lihat pula <https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/kopertis-i-sumatera-utara-3/>. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.20 Wib.

kepada masyarakat umum mengenai performa perguruan tinggi di Indonesia,” ujar Direktur Jenderal Kelembagaan Iptek dan Dikti Patdono Suwignjo. Performa perguruan tinggi Indonesia ini dinilai dari lima komponen utama, yaitu: kualitas SDM, kualitas kelembagaan, kualitas kegiatan kemahasiswaan, kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dan kualitas inovasi. Kualitas inovasi dimasukkan sebagai salah satu komponen utama penilaian dengan tujuan untuk lebih mendukung kebijakan Kemenristekdikti dalam hilirisasi hasil riset ke sektor industri.⁸

Satu sisi, Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan memiliki nilai akreditasi yang cukup mumpuni yaitu akreditasi B namun disisi lain universitas ini belum mampu bersaing dalam 100 besar universitas Nasional dan 10 besar universitas di tingkat regional (Propinsi Sumatera Utara). Untuk itu masih terlalu banyak pekerjaan rumah yang harus dilakukan pihak manajemen Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dalam memperbaiki mutu universitas ini. Tugas ini menjadi tanggung jawab pihak rektorat, lembaga penjaminan mutu, dosen, pegawai maupun mahasiswa dalam peningkatan mutu universitas ini.

Dalam kasus di Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan penjaminan mutu tidak sebatas menjaga kualitas akademik tetapi juga kualitas ideologi beral-washliyah. Dalam Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, aspek mutu ideologi harus dijaga dan dilaksanakan sebab misi Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan menjangkau tidak sebatas mutu akademik tetapi harus menghasilkan lulusan yang bermutu secara ideologi untuk keberlanjutan organisasi Al-Washliyah. Itulah sebabnya penjaminan mutu dalam Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan tidak cukup menghasilkan lulusan yang unggul akademik. Meninggalkan mutu ideologi dapat berakibat organisasi Al-Washliyah kehilangan kader penerus dan akhirnya dapat ambruk. Selain itu menjaga mutu ideologi dijadikan karakter pembeda dengan lulusan dari perguruan tinggi lain.

⁸ Teddy Malaka (ed.), *Cari Kampus Swasta Jangan Asal Pilih: Ini Peringkat 500 Perguruan Tinggi Terbaru*, <http://bangka.tribunnews.com/2018/07/04/cari-kampus-swasta-jangan-asal-pilih-ini-peringkat-500-perguruan-tinggi-terbaru?page=all>. Diunduh tanggal 25 September 2018 pukul 20.00 Wib.

Salah satu organisasi kemasyarakatan di Indonesia yang mengelola perguruan tinggi adalah Al-Jam'iyatul Washliyah. Program kerja Al-Jam'iyatul Washliyah yang disusun pada masa awal berdirinya mencakup: *tabligh* (ceramah agama); *tarbiyah* (pengajaran); pustaka/penerbitan; fatwa; penyiaran; urusan anggota dan tolong menolong.⁹ Sejalan perkembangannya pada saat ini Al-Jam'iyatul Washliyah bergerak pada bidang Dakwah, pendidikan dan Sosial.

Sebagai organisasi kemasyarakatan maka salah satu misi pergerakan didirikannya Al-Jam'iyatul Washliyah adalah bergerak dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Al-Jam'iyatul Washliyah atau lebih sering disebut dengan Al-Washliyah telah berhasil membangun lembaga-lembaga pendidikan formal mulai sejak pendidikan dasar hingga perguruan tinggi. Al-Washliyah juga memiliki majelis yang mengurus bidang pendidikan. Kedudukan majelis ini seperti Dinas Pendidikan yang mengatur dunia pendidikan Al-Washliyah mulai dari TK sampai tingkat perguruan tinggi. Majelis ini mengatur masalah yang cukup banyak mulai dari kurikulum, bangunan fisik, sarana-sarana, administrasi dan lain-lain.¹⁰ Perguruan tinggi tertua Al-Washliyah adalah Universitas Al-Washliyah (UNIVA) Medan, dan pada perkembangannya kemudian terbagi menjadi dua universitas besar di Sumatera Utara yaitu Universitas Al-Washliyah (UNIVA) Medan dan Universitas Muslim Nusantra (UMN) Al-Washliyah.

Berdirinya perguruan tinggi Al-Washliyah sesungguhnya tidak terlepas dari cita-cita luhur para ulama dan pendiri Al-Washliyah. Sejarah telah mencatat bahwa telah banyak para alumni perguruan tinggi Al-Washliyah yang mengabdikan dirinya bagi perkembangan bangsa dan negara, mulai dari menjadi pendidik, ekonom, ahli hukum, ahli teknik, ahli pertanian, politikus dan berbagai bidang yang lain yang tentunya memiliki andil sangat besar buat bangsa dan negara kita. Sejalan dengan itu perguruan tinggi Al-Washliyah yang merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi yang membawa bendera Islam didalamnya

⁹Chalidjah Hasanuddin, *Al-Jam'iyatul Washliyah: Api dalam Sekam* (Bandung: Pustaka, 1988), h. 36.

¹⁰Hasan Bakti Nasution, *Al-Jam'iyatul Washliyah Memasuki Melenium III* (Jakarta: Proyek Penerbitan Buku 70 Tahun Al-Jam'iyatul Washliyah, 1999), h. 41.

sejak berdiri hingga saat ini tentu saja telah mengalami perkembangan dan peningkatan dari masa kemasa.

Dipilihnya lembaga pendidikan tinggi ini, karena lembaga ini merupakan salah satu bentuk lembaga yang mengembangkan berbagai studi keilmuan tentang Islam, di samping itu juga merupakan lembaga pendidikan yang produk alumninya secara langsung berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat muslim sebagai pembimbing kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara. Selain itu perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi lebih dapat mencerminkan sifat dinamis dalam pendidikan Islam itu sendiri.

Sejalan dengan harapan masyarakat yang sungguh besar terhadap peran lembaga Pendidikan tinggi Al-Washliyah maka kini tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan Al-Washliyah semakin menguat. Tuntutan terhadap peningkatan mutu ini terlebih semakin menguat ketika terjadi perubahan pemikiran dalam masyarakat sebagai efek dari globalisasi dengan corak logika ekonomi yang semakin transfaran.

Blom, Adina menegaskan bahwa peningkatan mutu di perguruan tinggi secara keseluruhan sangat penting mengingat sasaran pendidikan bukan hanya untuk akademik saja akan tetapi secara keseluruhan.¹¹ Demikian juga dilingkungan pendidikan tinggi Al-Washliyah, sebagai lembaga pendidikan tinggi perguruan tinggi Al-Washliyah yang berafiliasi keagamaan dan keorganisasian mempunyai karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya. Proses peningkatan mutu nya juga dipastikan tidak akan memiliki kesamaan dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya maupun dengan lembaga pendidikan tinggi di bawah naungan Al-Washliyah.

Perbedaan konsep tersebut sangat dipengaruhi dan tergantung oleh kepekaan perguruan tinggi bersangkutan terhadap persepsi marketisme dan konsumerisme perguruan tinggi itu sendiri. Isu dan wacana tentang peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi saat ini memang sedang marak diperbincangkan. G.C. Mondie mengungkapkan ada beberapa alasan mengapa perguruan tinggi

¹¹Nasution, *Al-Jam'yatul Washliyah*, h. 41.

termasuk di dalamnya Perguruan tinggi Al-Washliyah harus memusatkan perhatiannya pada peningkatan mutu:

1. Perhatian yang semakin meluas tentang besarnya dana masyarakat yang terserap dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi sampai-sampai alokasi yang seharusnya untuk sektor lain oleh masyarakat direlakan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.
2. Perhatian terfokus pada kompetisi ekonomi masa depan dan karenanya dibutuhkan adanya pekerja yang berkualitas dan mempunyai kompetensi tinggi di masyarakat pasca industri.
3. Masalah pemantauan input-proses dan output pendidikan tinggi dalam sistem manajemen yang semakin inovatif dan yang semakin cepat tidak boleh terhambat oleh menyusutnya sumber-sumber daya baik manusia maupun sumber alam.
4. Adanya gerakan internasionalisasi perguruan tinggi yang semakin kuat dalam penerapan standar penilaian dan pengukuran untuk kemampuan dasar maupun kesamaan kualifikasi akademik profesi khususnya bagi lulusannya dengan menggunakan standar internasional dan yang diakui dunia. Munculnya pemberian peringkat perguruan tinggi oleh dunia internasional menunjukkan bahwa mutu semakin diprioritaskan.
5. Adanya komitmen beberapa tempat atau negara untuk mengembangkan layanan publik yang lebih efisien, lebih tanggap sesuai dengan kebutuhan langganan.¹²

Pandangan, kepercayaan dan kepuasan saat ini dijadikan kunci peningkatan mutu sebuah perguruan tinggi sehingga pihak pendidikan tinggi Al-Washliyah baik secara zahir maupun tersamar selalu berusaha mengembangkan peningkatan mutu karena tidak ada jaminan bahwa keberadaan sebuah lembaga pendidikan tinggi yang memiliki bangunan yang megah dengan jumlah mahasiswa yang besar tetap mampu bertahan. Fenomena ini dipertegas pula oleh Jennings bahwa tidak ada jaminan perguruan tinggi bisa bertahan di hari esok bila tidak memperhatikan mutu.¹³

Kemajemukan peningkatan mutu dalam lingkungan perguruan tinggi Al-Washliyah dinilai sangat wajar sebab ada perguruan tinggi yang masih memusatkan pada pembenahan fisik dan ada pula perguruan tinggi yang sudah fokus pada tahapan pengembangan aktualisasi diri dengan lebih melebarkan

¹²G.C. Mondie, *The Debates about Higher Education in Britain and USA*, (Studies in Higher Education, 1988), h. 5-13

¹³Jason Jennings, *It's not the Big that eat the small... It's the Fast that eat the Slow, How to use speed as a competitive tool in business*, (New York : Harperbusiness, 2002), h. 2.

program-program unggulan. Keragaman pelaksanaan peningkatan mutu untuk perguruan tinggi Al-Washliyah lebih memperlihatkan variasi sebab disamping keragaman kondisi mutu perguruan tinggi Al-Washliyah sangat tinggi begitupun kesadaran atas mutu dari masing-masing pimpinan lembaga tinggi Al-Washliyah juga berbeda-beda.

Terkait hal ini Bloom Adina menegaskan bahwa peningkatan mutu di perguruan tinggi secara keseluruhan sangat penting mengingat sasaran pendidikan bukan hanya untuk akademik tetapi secara keseluruhan pribadi. Begitu juga di lingkungan pendidikan tinggi Al-Washliyah yang memiliki karakter keilmuan sekaligus afinitas keagamaan yaitu ke Al-Washliyah.

Sistem pendidikan tinggi yang bermutu wajib memiliki sistem pejaminan mutu internal (SPMI) yang biasa dilaksanakan oleh Badan Pejaminan Mutu perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan UU Dikti, Sistem Penjaminan Mutu ditetapkan oleh Menteri, yaitu pasal 52:

1. Penjaminan mutu Pendidikan Tinggi merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi secara berencana dan berkelanjutan.
2. Penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar Pendidikan Tinggi.
3. Menteri menetapkan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi dan Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Sistem pendidikan tinggi yang bermutu wajib memenuhi kriteria minimal penyelenggaraan proses pembelajaran dan pengajaran, penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat seperti yang ditetapkan standar nasional pendidikan tinggi (SN-DIKTI, Permenristekdikti No.44/2015). SN-DIKTI ini ditetapkan oleh Menteri berdasar UU Dikti pasal 52 di atas. Dalam proses pengajaran dan pembelajaran, kurikulum yang digunakan wajib berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) mulai level 4 untuk Program Diploma, level 6 untuk Program Sarjana, dan seterusnya

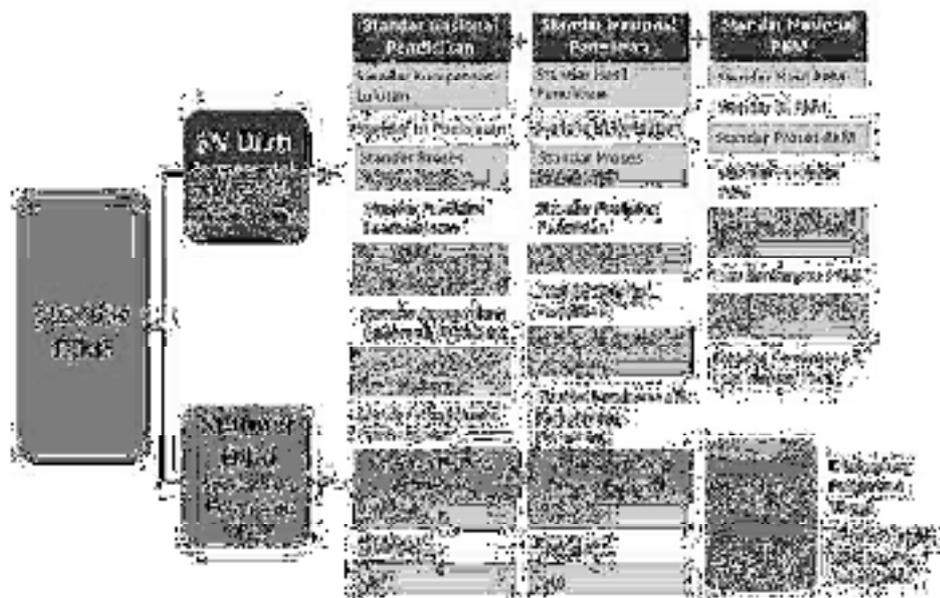
Ditjen Belmawa Kemenristekdikti telah mengembangkan SPMI 2015-2020 Pendidikan Tinggi. Pengembangan ini dituangkan dalam buku Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi 2016. Adapun tujuan pengembangan

SPMI 2015-2020 Pendidikan Tinggi adalah: Meningkatkan implementasi SPMI di perguruan tinggi, sehingga tercipta Budaya Mutu dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Budaya Mutu Sejati (*true culture of quality*) didefinisikan sebagai suatu lingkungan dimana karyawan tidak hanya mengikuti panduan mutu, tapi juga secara konsisten melihat rekan lainnya melakukan tindakan/kegiatan terfokus mutu, mendengar rekan lain memperbincang-dan mendiskusikan tentang mutu, dan merasakan mutu di sekitar mereka.

Adapun Standar Dikti terdiri atas:

1. SN Dikti yang ditetapkan dalam Peraturan Menristekdikti No. 44 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang memuat kriteria minimal sistem pendidikan di Indonesia, terdiri atas: (a) Standar Nasional Pendidikan; (b) Standar Nasional Penelitian; dan (c) Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat.
2. Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi yang harus melampaui SN Dikti meliputi: (a) Standar Pendidikan Tinggi bidang akademik; dan (b) Standar Pendidikan Tinggi bidang nonakademik.

Standar Dikti dan pelampauan SN Dikti oleh Standar Dikti yang ditetapkan setiap perguruan tinggi dapat digambarkan sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Standar Dikti dan Pelampauan SN Dikti

Program studi atau perguruan tinggi yang memenuhi SN Dikti menurut UU Dikti dinyatakan memenuhi peringkat terakreditasi baik, sedangkan Program Studi atau Perguruan Tinggi yang mampu melampaui SN Dikti akan dinyatakan terakreditasi baik sekali atau unggul, sebagaimana ditetapkan oleh BAN-PT atau LAM.

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang memegang peran penting dalam pembangunan bangsa. Perguruan tinggi juga merupakan sebuah sarana melahirkan kaum terdidik dan intelektual yang bakal menata kehidupan bangsa menuju arah yang lebih baik.¹⁴ Bangsa yang maju adalah bangsa yang memiliki sumber daya manusia berkualitas sehingga mampu melahirkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Kemampuan menemukan, melahirkan dan mengembangkan tiga dimensi ini hanya dapat dilakukan oleh perguruan tinggi.

Perguruan tinggi juga merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, yang kelembagaannya berupa akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga kewajiban inilah yang membedakan antara perguruan tinggi dengan lembaga pendidikan dasar dan menengah.

Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik seperti kriteria yang telah disebutkan di atas. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah/asas dalam upaya menemukan kebenaran atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat.

Dalam pasal 59 ayat (1) UU No. 12 Tahun 2012 disebutkan bahwa perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi dan/atau vokasi. Akademi menyelenggarakan program pendidikan vokasi dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi atau seni tertentu.

¹⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), h. 68.

Politeknik menyelenggarakan program pendidikan vokasi dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus. Sekolah tinggi menyelenggarakan program pendidikan akademi dan/atau vokasi dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Institut menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau vokasi dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Sedangkan universitas menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi dalam sejumlah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

UUD 1945 pasal 31 ayat (1) juga menegaskan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak yang mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Untuk itu, seluruh komponen bangsa wajib mencerdaskan kehidupan yang merupakan salah satu tujuan Negara Republik Indonesia.

Amanat konstitusi di atas menegaskan bahwa penanggung jawab dan pengelola pendidikan nasional adalah pemerintah, yang dalam hal ini adalah Menteri Pendidikan Nasional. Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional. Dalam kebijakan pendidikan nasional sebagaimana diatur UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dibedakan antara pengelolaan pendidikan dasar, menengah dengan pengelolaan pendidikan tinggi.

Pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah dilakukan oleh pemerintah kabupaten/kota dengan berkoordinasi dengan pemerintah provinsi dalam rangka penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga kependidikan, dan penyelenggaraan pendidikan lintas daerah kabupaten/kota. Sedangkan pada pendidikan tinggi, perguruan tinggi sendiri menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan dan lembaganya.

Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi mengatur bahwa Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi. Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah. Selanjutnya Perguruan Tinggi Swasta yang disingkat PTS adalah perguruan Tinggi yang didirikan dan atau diselenggarakan oleh masyarakat. Perguruan tinggi yang dilakukan oleh masyarakat haruslah berbentuk yayasan atau badan yang bersifat sosial. Ketentuan ini tampaknya dimaksudkan untuk memberikan status badan hukum pada penyelenggaraan pendidikan tinggi. Jadi, ada semacam jenjang dalam penyelenggaraan perguruan tinggi swasta, yaitu jenjang pertama universitas dan jenjang kedua adalah yayasan.

Melihat kenyataan memang peningkatan mutu pendidikan telah menjadi perbincangan para pelaku pembangunan di bidang pendidikan akan tetapi realitas dan bukti empirik di lapangan menunjukkan bahwa mutu pendidikan belum sesuai dengan harapan. Karena itu sampai saat ini titik berat pembangunan pendidikan difokuskan pada upaya peningkatan mutu.

Perubahan paradigma masyarakat terhadap pendidikan yang semakin kuat mengarah pada pendidikan sebagai investasi kini telah mengkondisikan semua sektor pendidikan harus menjadi lembaga yang mampu memberikan nilai balik ekonomi yang menguntungkan. Perguruan tinggi harus mampu menjadikan lulusan yang handal berkompetisi, dapat memberikan penguatan secara individual untuk penyebaran ilmu pengetahuan sehingga lembaga pendidikan harus pro aktif dan menjadi lembaga yang efisien dan efektif.

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidak tahuan, ketidak mampuan, ketidakberdayaan, ketidak benaran, ketidakjujuran dan dari buruknya akhlak dan keimanan.¹⁵ Dalam istilah lain satuan perguruan tinggi dikatakan berkualitas apabila dapat mengantarkan peserta didiknya untuk mampu mengembangkan potensi dirinya sehingga dapat

¹⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 120 .

menjadi manusia unggul yang mempunyai wawasan keilmuan yang luas, terampil dalam menguasai teknologi, etos kerja yang tinggi mempunyai kesadaran hidup sosial, berakhlakul karimah serta sehat jasmani dan rohani. Adapun salah satu indikator keberhasilan pendidikan adalah menghasilkan *output* lulusan yang meningkat kesejahteraan ekonominya, mampu bersaing dengan masyarakat lokal dan global serta berdedikasi terhadap moral yang tinggi.

Di sisi lain mutu pendidikan yang lebih ditekankan pada aspek kelembagaan, hal dikemukakan Mulyasa seperti dikutip Safruddin Aziz bahwa pendidikan bermutu tidak hanya dapat dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.¹⁶ Selaras dengan ungkapan di atas, Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi Indonesia sebagaimana dikutip lembaga Penjaminan Mutu UIN Sunan Kalijaga juga menegaskan bahwa perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui misinya (aspek deduktif) dan perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), yang berupa kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), dunia kerja (*industrial needs*) dan profesional (*professional needs*).¹⁷

Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa mutu pendidikan di sebuah perguruan tinggi pada hakikatnya berhubungan erat dengan aspek lulusan, program yang jelas dan SDM perguruan tinggi yang bersangkutan. Lulusan pendidikan yang bermutu tampak pada kualitas lulusan yang memiliki wawasan yang luas, kompetensi secara unggulan, berkarakter serta dapat menembus persaingan kerja secara global. Sedangkan program perguruan tinggi seharusnya direncanakan secara matang, dijalankan melalui proses yang dinamis dan terkontrol dengan tujuan untuk memuaskan setiap pengguna jasa pendidikan. Terkait dengan hal tersebut SDM perguruan tinggi yang bermutu harus dimiliki oleh setiap tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dengan memiliki seperangkat *hard skill* dan *soft skill* yang mendukung mutu perguruan tinggi.

¹⁶ Safruddin Aziz, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksi dan Implementasi* (Yogyakarta: Gava Media, 2016), h. 26.

¹⁷ *Ibid.*, h.26

Menciptakan pendidikan tinggi yang bermutu tentunya tidak bisa lepas dari aspek manajemen perguruan tinggi yang baik dan berkualitas yang mencakup aspek perencanaan, proses, *output* (hasil dari kegiatan pendidikan) serta evaluasi. Sebab untuk mencapai hasil pendidikan yang berkualitas sangat ditentukan oleh mutu proses yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Selanjutnya untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas ditentukan oleh seperangkat komponen, baik aspek SDM tenaga pendidik, kurikulum, sarana prasarana, literatur yang lengkap serta perlunya Lembaga Penjamin Mutu (LPM) pada setiap perguruan tinggi. Karena LPM merupakan penanggung jawab inti atas terselenggaranya kualitas dan jaminan mutu pendidikan pada sebuah perguruan tinggi.

Perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta realita pendidikan masyarakat yang semakin meningkat menjadikan setiap perguruan tinggi harus siap mengikuti persaingan secara ketat. Sebab dalam era persaingan itulah setiap masyarakat memiliki kehendak secara otonom untuk memilih perguruan tinggi yang mampu memberikan kualitas dan jaminan mutu. Melalui tuntunan itulah perguruan tinggi harus mampu dan meyakinkan secara kualitas agar lembaganya senantiasa diminati oleh masyarakat secara luas. Oleh karena itu mutu perguruan tinggi menjadi satu-satunya kekuatan dalam menjawab tuntutan tersebut.

Secara teoritik dan praktek, mutu sebuah perguruan tinggi ditentukan oleh manajemen mutu yang didalamnya memuat sistem perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan mutu sebagai upaya melakukan perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan kemampuan organisasi perguruan tinggi yang memenuhi standar mutu serta kepuasan *stakeholder* dan pemangku kepentingan pendidikan tinggi, sehingga kapabilitas suatu perguruan tinggi semakin meningkat serta kuat untuk bertahan dan berkembang dalam situasi lingkungan yang kompetitif.

Manajemen mutu sebagaimana dikemukakan di atas secara praktis menjadi bagian pokok dalam Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Sistem penjaminan mutu merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilakukan

oleh setiap perguruan tinggi secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Adapun sistem penjaminan mutu perguruan tinggi secara prinsipil memiliki peran tugas menjalankan, mengembangkan dan menjaga proses penjaminan mutu secara otonomi melalui suatu sistem yang dirancang, dijalankan dan dikendalikan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Sehingga melalui sistem penjaminan mutu internal ini perguruan tinggi dapat menetapkan dan mewujudkan visi yang telah dirumuskan, mampu menjabarkan visisnya ke dalam sejumlah standard an standar turunan, serta mampu menerapkan, mengendalikan dan mengembangkan sejumlah standard an standar turunan guna memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Pencapaian tujuan penjaminan mutu dilakukan melalui sistem penjaminan mutu untuk kemudian memperoleh akreditasi melalui sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Sistem Penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi sebagaimana dikutip Bambang Sumardjoko juga dapat dilakukan melalui model PDCA (Plan, Do, Check, and Action) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*).¹⁸ Total Quality Management (TQM), sistem manajemen mutu ISO, model penjaminan mutu Lewis Elton dan model penjaminan mutu yang dikembangkan oleh Universitas Gajah Mada (UGM).¹⁹

Prinsip kendali mutu berbasis PDCA ini mencakup beberapa unsur diantaranya:

1. *Pertama, quality first* yakni semua pikiran dan pola tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu.
2. *Kedua stakeholder-in* yakni semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*.
3. *Ketiga, the next process our is stakehodors* yaitu setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder* nya yang harus dipuaskan.
4. *Keempat Speak with data.* Setiap pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya bukan berdasarkan rekayasa

¹⁸Bambang Sumardjoko, *Membangun Budaya Pendidikan Perguruan Tinggi: Analisis Perguruan Swasta di Surakarta* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h. 55.

¹⁹Eko Supriyanto, *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, (Disertasi, Universitas Negeri Semarang, 2008), h. 42.

5. *Kelima upstream management* , yaitu semua pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif bukan otoritatif

Adapun secara khusus dalam tahap *check* pada manajemen kendali mutu perguruan tinggi merupakan sebuah langkah menjawab tantangan dan tuntutan *stakeholders* dalam dunia pendidikan tinggi yang semakin kompleks dan kompetitif. Salah satu alternatif meningkatkan mutu pendidikan pada perguruan tinggi menggunakan pendekatan manajemen kendali mutu berbasis PDCA yang dilakukan secara dinamis, objektif dan berkelanjutan.

Selain sistem kendali mutu berbasis PDCA, pengendalian mutu pendidikan pada perguruan tinggi juga dilakukan dengan *Total Quality Management* (TQM). Perihal tersebut sebagaimana dikemukakan Sallis bahwa TQM menjadi sesuatu yang tepat untuk diterapkan dalam pengendalian dan pengembangan mutu perguruan tinggi dikarenakan:

1. Mutu pelayanan dan proses pelaksanaannya selalu dikaitkan dengan standar yang diinginkan pelanggan selain spesifikasi yang ditetapkan . standar mutu yang diinginkan pelanggan selalu berubah dan meningkat dari waktu ke waktu. Konsekuensinya bagi perguruan tinggi yang bermutu harus meneliti, mengidentifikasi dan menterjemahkan keinginan pelanggan secara terus menerus. Sehingga perbaikan dalam proses, hasil dan seluruh komponen pendidikan harus dilakukan secara berkesinambungan
2. Perbaikan mutu yang berkesinambungan dalam seluruh komponen kegiatan pembelajaran memerlukan arah jangka panjang yang jelas dan konsisten. Tanpa memiliki arah , yakni adanya visi misi dan tujuan serta strategi kebijakan yang jelas dan konsisten maka TQM tidak akan berhasil dibangun. Visis strategis yang kuat dari perguruan tinggi kemudian disosialisasikan ke seluruh civitas akademika sehingga ketercapaian komitmen terhadap visi tersebut merupakan salah satu factor kunci keberhasilan mutu
3. Untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan keunggulan setiap studi membutuhkan strategi yang tepat dan khas. Kegiatan pelayanan menentukan strategi yang tepat dilihat dari peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan sehingga misi dan tujuannya dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.²⁰

Adapun beberapa bidang yang harus dikonsentrasikan dalam manajemen mutu pendidikan pada perguruan tinggi sebagaimana diungkapkan dalam

²⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), h. 53.

pedoman penjaminan mutu mencakup kurikulum program studi, sumber daya manusia (dosen dan tenaga penunjang), mahasiswa, proses pembelajaran, sarana prasarana, suasana akademik, keuangan, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, tata pamong (*governmance*), manajemen lembaga (*institutional management*), sistem informasi serta kerjasama dalam dan luar negeri.

Selanjutnya sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 juga dapat dijadikan sebagai acuan sistem penjaminan mutu pada lembaga pendidikan perguruan tinggi. Sebab secara substansi sistem manajemen mutu ISO memuat delapan prinsip utama yaitu: fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan personel, pendekatan proses, pendekatan sistem untuk pengelolaan perbaikan terus menerus, pendekatan pengambilan keputusan berdasarkan fakta hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

Selanjutnya ISO bagi perguruan tinggi sebagaimana dikemukakan Karapetrovic, memiliki manfaat :

1. Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 akan membuat proses kegiatan belajar mengajar dan penelitian berlangsung nyaman, terarah dan dapat dipercaya
2. Dokumentasi juga meningkatkan pengertian antar fakultas dan staf dan dapat digunakan untuk melatih staf baru
3. Operasional perguruan tinggi lebih efisien, masalah mutu dapat diidentifikasi, diperbaiki dan dicegah serta kegiatan pengembangan dapat dilakukan secara sistematis
4. Audit mutu internal memungkinkan setiap fakultas dan staf untuk mengemukakan dan memecahkan persoalan-persoalan yang ada, baik yang timbul dari sisi pandang fakultas terhadap departemen maupun dalam aspek pengelolaan yang dilakukan fakultas. Di sisi lain peserta didik dan pihak terkait lainnya dapat memanfaatkan proses formal yang ada untuk memberikan tanggapan terhadap proses pelayanan berjalan
5. Sistem manajemen mutu memberikan penjabaran yang jelas terhadap hak dan kewajiban peserta didik, fakultas maupun staf
6. Audit yang diadakan oleh badan sertifikasi independen menghadirkan perspektif eksternal yang lebih objektif. Hal ini membuka peluang adanya peningkatan mutu. Beberapa hal yang mungkin diidentifikasi dalam proses audit eksternal yaitu kekuatan, kelemahan, dan beberapa potensi pengembangan yang belum dijalankan

7. Kemudahandalam proses pemasaran akreditasi.²¹

Selanjutnya model penjaminan mutu yang dikembangkan oleh Lewis sebagaimana dikutip Eko Supriyanto mencakup tiga domain yaitu input, proses dan output.²² Dalam domain input peningkatan mutu dilaksanakan dengan menerapkan akreditasi yang dikenakan terhadap tujuh aspek dalam cakupan input. Dalam kerangka ini misalnya akan dinilai bagaimana sumber pendanaan apakah akan terjadi disalokasi dana dalam pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi, bagaimana kelayakan dan kecukupan fasilitas pokok dan pendukungnya, sedangkan dalam proses selalu dilakukan peningkatan secara terus menerus baik dalam desain input, sistem penyajian materi dan sebagainya.

Ketersediaan berbagai pilihan standar mutu telah menempatkan lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan pilihan sesuai dengan kondisi internal maupun misi dan visi yang diembannya. Berbagai persepsi yang berkembang pada pengelola institusi mempunyai andil besar terhadap peningkatan mutu baik atas kerangka kerja, misi yang dikembangkan maupun status kelembagaan yang dibangun.

Secara umum dokumen mutu yang harus dimiliki oleh setiap perguruan tinggi meliputi: (1) Statuta sebagai undang-undang tertinggi yang mengatur berbagai kebijakan dan kegiatan perguruan tinggi yang tersusun dalam berbagai pasal peraturan; (2) Sasaran mutu perguruan tinggi; (3) Kebijakan mutu perguruan tinggi; (4) Manual mutu perguruan tinggi; (5) Standar mutu perguruan tinggi; dan (6) Prosedur mutu perguruan tinggi.

Adapun urutan yang harus dilalui secara sistematis bahwa perguruan tinggi pada langkah awalnya harus memiliki visi yang kemudian dijabarkan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) atau grand desain dalam capaian 25-30 tahun. RIP atau grand desain dijabarkan kembali dalam renstra selama periode rektor yakni lima tahun. Renstra kemudian dijabarkan kembali dalam rencana operasional (renop) persatu tahun.

²¹ Karapetrovic, S. "ISO 9000 Quality System Development For Engineering School: Why and How Should We Do It?", International Conference on Engineering Education, August 6-10 2001, Oslo, Norway, h. 10.

²² Supriyanto, *Model Penjaminan Mutu*, h. 55.

Perspektif manajemen pendidikan peningkatan mutu memiliki nilai penting yang signifikan karena peningkatan mutu bersifat spesifik dan eksistensinya sangat tergantung pada sistem tempat berlakunya peningkatan mutu berada sehingga dapat berbeda antara perencanaan desain dengan pendekatan yang diterapkan.

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Ihsan berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Dictionary menyatakan bahwa kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebaikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dll)²³. Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (bahasa Arab: احسان) adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, ihsan berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihatNya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihatNya, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi ihsan menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalinya suasana jiwa. Pada prinsipnya ihsan adalah kualitas beragamanya seorang muslim.²⁴

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat.²⁵ Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khair* (baik).

²³ Sachiko Murata dan William C.Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terj;Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1997), h. 294.

²⁴ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), h.184.

²⁵Murata dan Chittick, *Trilogi Islam*, h. 294.

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Alquran menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.²⁶ Salah satunya sebagaimana termaktub dalam Alquran surah al-Qashash/28: 77:

وَأَنْبَغْ فِيمَا مَاتَكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَرَ
 اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: *Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

Mengenai manajemen mutu terpadu, seperti konsep Edward Sallis yang mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.²⁷ Dalam pendidikan Islam terdapat ajaran yang dapat dijadikan landasan munculnya konsep manajemen mutu terpadu, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 208, berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً

²⁶ Murata dan Chittick, *Trilogi Islam*, h. 297.

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), h. 73.

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhannya.*

Ayat tersebut memiliki dua konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu, pertama lafadz “السلام” dan lafadz “كافة”. Kata “*silm*”, selama ini diartikan “Islam” dalam konteks agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi “kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, kualitas” dan seterusnya yang mengarahkan kepada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Dan kata “kaffah”, sudah jelas memiliki arti total dan totalitas. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut “berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh”.²⁸

Konsep tersebut diperkuat dengan filsafat hidup Rasulullah yaitu “*Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup.*” Berdasarkan firman Allah dan filsafat hidup Rasulullah tersebut menganjurkan dan mengarahkan pendidikan Islam untuk berbuat secara total dalam rangka mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai seorang hamba Allah dan sebagai khalifah di dunia ini. Dan ini berkaitan dengan konsep manajemen mutu terpadu serta prinsip-prinsip yang ada di dalamnya, terutama masalah kualitas dan totalitas. Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan Islam yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal: tes tulis, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen input (alat interaksi dengan siswa), serta siswa dan lingkungan.²⁹

Beberapa penelitian terkait perbaikan mutu pendidikan tinggi telah dilakukan. Kenneth E, Lane, *et. al.*, dengan judul *Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation* menginformasikan bahwa untuk memajukan perguruan tinggi harus mampu menjawab beberapa pertanyaan, yaitu: apakah institusi perguruan tinggi dibangun atas ketahanan, apakah perguruan tinggi membutuhkan pemimpin yang tangguh, jika pemimpin tangguh dibutuhkan

²⁸ Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran*, h. 185.

²⁹ *Ibid.*, h. 186.

bagaimana mempersiapkannya, dan apa tanggung jawab organisasi untuk menciptakan lingkungan untuk pemimpin tangguh tumbuh dan dewasa.³⁰

Hasil Penelitian, Paulo Sampaio, menyimpulkan bahwa ada hubungan positif di antara keduanya Sertifikasi ISO 9001 dan peningkatan keuangan perusahaan, sementara yang lain tidak menemukan bukti mendukung hubungan seperti itu.³¹

Hasil penelitian, Siria Baros, dkk menyatakan bahwa memiliki, mengidentifikasi prinsip dan praktik manajemen mutu yang paling umum dan digunakan. Oleh karena itu, model konseptual yang berhubungan dengan manajemen kualitas tersebut prinsip dan praktik terhadap kinerja kualitas perusahaan. Untuk memvalidasi prinsip-prinsip dan praktik manajemen mutu ini dan konsekuensinya konseptual Model yang dikembangkan.³²

Hasil penelitian Jihad S. Bani Hani, penelitian ini mengungkapkan kuat positif signifikan korelasi antara QIF dan kinerja operasional. Juga, komitmen manajemen dan sumber daya manusia muncul sebagai dua variabel signifikan yang mempengaruhi hasil kualitas internal dan komitmen manajemen dan sistem informasi adalah dua variabel signifikan yang mempengaruhi hasil kualitas eksternal.

Hasil penelitian Anastasia Papanthymou temuannya mengungkapkan bahwa sejak 2013 dan seterusnya ada peningkatan minat pada item QM terutama di negara-negara Arab. Selain itu, temuan ini termasuk Critical Hasil penelitian Jihad S. Bani Hani, penelitian ini mengungkapkan terdapat korelasi signifikan antara QIF dan kinerja operasional. Juga, komitmen manajemen dan sumber daya manusia muncul sebagai dua variabel signifikan yang mempengaruhi hasil kualitas internal dan komitmen manajemen dan sistem informasi adalah dua variabel signifikan yang mempengaruhi hasil kualitas eksternal.³³

Success Factors (CSFs), hambatan dan manfaat yang mengkonfirmasi dan melengkapi literatur sebelumnya. Jenis (swasta atau publik) dan usia universitas, kepemimpinan transformasional, integrasi, penghormatan terhadap seseorang, karakter, konflik konstruktif, ketegangan kreatif,

³⁰Kenneth E, Lane, *et. al.*, "Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation" dalam International Journal of Organizational Innovation, Vol. 2, No. 2, 2013, h.15.

³¹ Paulo Sampaio, Pedro Saraiva, Ana Monteiro, (2012), "ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 Iss: 8 pp. 891-914.

³² Siria Baros, Paulo Sampaio dan Pedro Saraiva, (2014) *Quality Management Principles And Practices Impact On The Companies' Quality Performance*. Tokyo, Japan 10.19-10.22, 2014.

³³ Jihad S. Bani Hani, *The Role of Quality Improvement Factors in Improving Quality Based Operational Performance: Applied Study in Private Hospitals in Jordan*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 18, Special Issue – September 2012.

antusiasme, kesadaran dan orientasi karyawan dan fakultas serta alokasi sumber daya adalah CSF yang diungkapkan oleh penelitian ini.³⁴

Sementara Amalia Venera Todorut, penelitian ini menyoroiti bahwa TQM adalah sebuah visi, yang hanya dapat dicapai oleh lembaga pendidikan melalui perencanaan jangka panjang, dengan menyusun dan mengimplementasikannya rencana kualitas tahunan, yang secara bertahap mengarahkan perusahaan menuju pemenuhan visi. Penerapan konsep TQM adalah salah satunya langkah-langkah semacam itu, yang akan sangat membantu dalam merevolusi sistem pendidikan tinggi. Makalah ini berusaha secara teoritis mengkonseptualisasikan TQM dalam pendidikan tinggi.³⁵

Selanjutnya hasil penelitian Amir Honarpour dkk, menunjukkan bahwa hasil analisis menunjukkan bahwa sifat hubungan dan TQM OL adalah sinergis, dengan demikian berarti bahwa sebab timbal balik antara TQM dan OL memiliki efek sinergis.³⁶

Sementara hasil penelitian Giron Kamonja dkk, penelitian mengungkapkan bahwa manajer menengah memiliki peran kunci untuk dimainkan, tetapi seringkali mereka diabaikan yang mengarah pada upaya merusak mereka untuk meningkatkan kualitas program of-Fered oleh manajemen senior. Peran manajemen menengah dalam keberhasilan implementasi manajemen mutu program tambahan. Kerangka kerja untuk implementasi peningkatan kualitas, termasuk masalah utama pentingnya bagi manajer menengah mengenai keterlibatan proaktif mereka dalam QI.³⁷

Hasil penelitian Abu Saleh Md, dkk (2016) menunjukkan bahwa Pendidik, pembuat kebijakan, cendekiawan, dan peneliti adalah menunjukkan minat mereka yang tulus terhadap manajemen kualitas total (TQM) apa adanya diakui sebagai filosofi manajemen yang efektif untuk perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan keunggulan dalam sebuah organisasi.³⁸

³⁴ Anastasia Papanthymou, Maria Darra, *Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives*. *Higher Education Studies*; Vol. 7, No. 3; 2017 ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X Published by Canadian Center of Science and Education.

³⁵ Amalia Venera Todorut, *The need of Total Quality Management in higher education*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 83 (2013) 1105-1110.

³⁶ Amir Honarpour, Alireza Asadi, (2012) *TQM and Organizational Learning: A Methodological Perspective*. *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. 9.

³⁷ Giron Kamonja, Yan Liang, dkk. Quality Improvement In Management System: A Case Study Of CCTEC Company China. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2014, 4, 209-216. Published Online April 2014.

³⁸ Abu Saleh Md. *Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges*. *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 207-217.

Berbagai persoalan pendidikan saat ini belum dapat diatasi secara tuntas, antara lain: masalah rendahnya mutu lulusan, sarana pembelajaran yang sangat terbatas, kurikulum dan pembelajaran yang kurang berbasis masyarakat, kepemimpinan dan manajemen yang kurang berfokus pada mutu serta kurang akuntabel. Fenomena ini masih banyak dijumpai di perguruan tinggi meskipun desentralisasi pendidikan sudah dilaksanakan.

Fenomena lainnya adalah bahwa meskipun pada sebagian perguruan tinggi sudah memiliki perencanaan stratejik sebagai pedoman pengembangan perguruan tinggi, namun karena kebijakan manajemen yang sentralistik selama ini telah mengakibatkan sikap kepala sekolah cenderung menunggu proyek dari atas sehingga perencanaan stratejik hanya tinggal dalam tulisan saja. Ada kecenderungan bahwa pihak perguruan tinggi lebih banyak menunggu kebijakan dari atasan daripada berinisiatif menjalankan berbagai kebijakan sesuai perencanaan stratejik dalam meningkatkan kualitas perguruan tingginya. Padahal bagi perguruan tinggi yang ingin melakukan percepatan peningkatan mutu, keberadaan dan pelaksanaan perencanaan stratejik akan memberikan kontribusi signifikan bagi pencapaian peningkatan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan.

Akhir-akhir ini salah satu jenjang pendidikan yang mendapat perhatian pemerintah adalah Perguruan Tinggi. Keberadaan Perguruan Tinggi dipandang cukup strategis dalam mempercepat tuntutan zaman untuk menyiapkan sumber daya manusia sebagai pelaksana pembangunan. Setiap perguruan tinggi dituntut untuk mampu bersaing melalui pemberdayaan tenaga pengajar (dosen), kegiatan kemahasiswaan, pembelajaran yang efektif sebagai fokus utama peningkatan mutu lulusan perguruan tinggi sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Meskipun tampaknya bila diamati secara mendalam banyak faktor yang membuat mutu perguruan tinggi semakin rendah antara lain kualitas pengelola perguruan tinggi, sistem feodalisme, kebijakan politik negara, dan terlalu banyak beban yang harus dijalani mahasiswa.³⁹ Hal ini terjadi pada perguruan tinggi Islam.

³⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 81.

Selanjutnya bila dibandingkan perguruan tinggi pada umumnya, perguruan tinggi Islam, terutama persoalan tenaga pengajar (dosen), sarana dan prasarana serta peralatan pembelajaran di perguruan tinggi juga masih tertinggal. Tenaga pengajar di perguruan tinggi Islam masih banyak yang kurang profesional, baik dalam tingkat pendidikan maupun keahliannya. Masih banyak tenaga pengajar perguruan tinggi Islam yang mengampu mata pelajaran yang bukan keahliannya. Demikian pula dengan sarana dan prasarana, perpustakaan, serta laboratorium yang mestinya menjadi jantung perguruan tinggi Islam Islam, ternyata tidak memadai bahkan terkadang tidak ada. Apabila kita menggunakan rumus *input* - proses- *output* untuk mengukur suatu pendidikan maka di perguruan tinggi Islam ada masalah yang harus dipecahkan. Bila *input*-nya baik, prosesnya baik maka hampir bisa dipastikan *output*-nya juga baik. Akan tetapi, bila *input*-nya lemah, prosesnya jelek maka *output*-nya juga lemah. Kondisi kedua ini menggambarkan keadaan di perguruan tinggi Islam pada umumnya, yang berarti ada banyak masalah yang harus diselesaikan.

Secara manajerial, pimpinan perguruan tinggi Islam berusaha melakukan perbaikan mutu pendidikan perguruan tinggi Islam dengan memperbaiki pola-pola hubungan antara dirinya sebagai manajer dengan stafnya dan juga mendorong terjadinya pola hubungan yang harmonis antara staf. Selain itu, secara kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran perguruan tinggi Islam ini secara bertahap sedang dipenuhi. Di samping langkah-langkah tersebut yang tak kalah penting ada upaya sungguh-sungguh dari pihak perguruan tinggi Islam untuk membangun kerja sama yang baik dengan stakeholder lainnya. Harapannya agar mutu pendidikan di UMN Al-Washliyah semakin meningkat.

Peningkatan mutu pendidikan harus difokuskan pada pembelajaran dan pengajaran, dan menciptakan suatu kerangka kerja di dalamnya sehingga aktivitasaktivitaspendidikan dapat dilakukan secara efektif. Oleh karena tujuan utama sekolah adalah untuk membuat mahasiswa belajar, maka kebutuhan pelajar harus menjadi perhatian utama. Iklim belajar adalah kunci dari kesuksesan pembelajaran dan pengajaran. Iklim belajar berhubungan dengan dosen,

mahasiswa, perspsi orang tua, prestasi mahasiswa, peraturan, dan kebijakan kampus.⁴⁰

Penelitian ini akan mengungkap lebih dalam bagaimana usaha manejerial Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan perguruan tinggi Islam dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam praktek peningkatan mutu perguruan tinggi melalui tahapan: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pelaksanaan; dan (4) pengawasan. Berdasarkan uraian sebelumnya peneliti tertarik menuangkannya ke dalam penelitian dengan judul: **Manajemen Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.**

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini terdiri dari: (a) perumusan masalah pokok dan (b) sub masalah pokok. Yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah: Bagaimana manajemen peningkatan mutu Perguruan Tinggi Al-Washliyah di Kota Medan (Studi Kasus di Universitas Muslimin Nusantara Kota Medan)? Selanjutnya yang menjadi sub masalah pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara?
2. Bagaimana pengorganisasian sumber daya peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara?
3. Bagaimana pelaksanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara?
4. Bagaimana pengawasan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara?

⁴⁰ Lihat Cynthia Uline, *The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement* dalam Journal of Educational Administration Vol. 46 No. 1, 2008, h. 60. Lihat juga Ronald H. Heck, *Teacher effectiveness and student achievement Investigating a multilevel cross-classified Model* dalam Journal of Educational Administration Vol. 47 No. 2, 2009, h. 230. Lihat juga Page A. Smith, *Academic optimism and student achievement in urban elementary schools* dalam Journal of Educational Administration. Vol. 45 No. 5, 2007, h. 557.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Perencanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara.
2. Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara.
3. Pelaksanaan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara.
4. Pengawasan peningkatan mutu di Universitas Muslimin Nusantara.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai:

1. Secara konseptual memperkaya teori manajemen pendidikan terutama yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan tinggi khususnya Perguruan Tinggi di bawah naungan Al Jamiyatul Washliyah.
2. Memberikan deskripsi mengenai penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah pada khususnya sehingga dapat dijadikan acuan dalam peningkatan mutu dan selanjutnya diadopsi oleh penyelenggara pendidikan Perguruan Tinggi di Al Jamiyatul Washliyah .
3. Menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Majelis Pendidikan Tinggi Al Jamiyatul Washliyah dalam melakukan pengembangan, pembinaan dan peningkatan mutu perguruan tinggi Al-Washliyah.

BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Kajian Teori

1. Pengertian dan Fungsi Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai *idaarah*, yang berasal dari kata *adaara*, yaitu mengatur.¹ Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily *management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.² Dari kata tersebut muncul kata benda *managemen*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Manajemen sendiri, dalam Kamus Bahasa Indonesia, diartikan dengan ‘proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan atau penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.’³

Menurut Parker, pengertian manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Adapun pengertian manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁴ Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran⁵ seperti firman Allah Swt.:

¹ Ali Ma'shum dan Zainal Abidin Munawwir, *Kamus Al-Munawwir*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997), h. 384-385

² John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm 359

³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013), h. 870.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 5.

⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajdah/32: 5).

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (*Al Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt. telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Istilah manajemen sebenarnya mengacu kepada proses pelaksanaan aktifitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain. Terry memberikan defenisi: "*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*".⁶ Maksudnya manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya.

Sementara Syaiful Sagala mengungkapkan bahwa Setiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengorganisasian aktivitas, penanganan manusia, pembagian tugas dan kewenangan, evaluasi prestasi yang mengarah kepada sasaran kelompok, yang semuanya ini merupakan aktivitas manajemen. Manajemen berasal dari kata *managio* yaitu "pengurusan" atau *managiare* yaitu "melatih dalam mengatur langkah-langkah". Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, menurut Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan

⁶ George R. Terry, *The Principles of Management, Homewood Illionis*, (New York: Richard D. Irwin, 2003), h. 16.

sebagai kiat, menurut Follet, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Sedangkan dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian . khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan paraprofesionalnya dituntut oleh suatu kode etik. Sifat khusus yang utama manajemen adalah integrasi dan penerapan ilmu serta pendekatan analisis yang dikembangkan oleh banyak disiplin ilmu.

Manajemen sebagai suatu proses yang khas menurut terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain. Sejalan dengan pendapat tersebut, Gibs Ivancevich, dan Donnely menegaskan bahwa manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu. Adapun tiga fungsi utama pelaksanaan pekerjaan manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.⁷

Manajemen dapat dimaknakan sebagai strategi yang digunakan pemimpin dalam mengimplementasikan *skill* nya pada suatu organisasi. Tehnik dan strategi yang digunakan pemimpin akan menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Manajemen dalam makna pengelolaan organisasi dipahami dalam arti

Dalam perspektif lebih luas seperti dikutip Syafaruddin Terry mengatakan manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu unsur manusia(*man*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methode*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling

⁷Syaiiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*,(Jakarta: PT Nimas Multima, 2016) h.13-14.

berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.⁸

Merujuk pada tradisi keilmuan, manajemen ilmiah (*scientific management*) menggambarkan suatu aktivitas atau seni mengatur dan mengetahui cara tepat apa yang ingin dikerjakan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan inti dari manajemen adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan orang-orang mengikuti pemimpin. Filosofi manajemen adalah suatu keseluruhan pengetahuan dan kepercayaan yang merupakan dasar yang luas guna mendeterminasikan pemecahan- pemecahan sejumlah problema bidang manajemen dalam suatu organisasi.

Sejalan dengan perkembangan manajemen tersebut, maka pengertian manajemen ditinjau dari sudut proses merupakan proses kegiatan kerjasama manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Urutan-urutan proses kegiatan ini mulai dari *planning*, *organizing*, dan *controlling*. Sedangkan ditinjau dari sudut fungsional, manajemen adalah keseluruhan kegiatan atau fungsi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian, jika ditinjau dari sudut institusi, manajemen adalah suatu lembaga atau badan secara totalitas yang melakukan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan institusi yang telah ditetapkan sebelumnya.⁹

Beberapa pengertian manajemen di atas pada dasarnya memiliki titik tolak yang sama, sehingga dapat disimpulkan ke dalam beberapa hal, yaitu :

1. Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui suatu proses.
2. Manajemen merupakan suatu sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas
3. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.¹⁰

⁸Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2017) h.35.

⁹ Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*, h. 17.

¹⁰ Hidayat dan Wijaya, *Ayat Alquran*, h. 6.

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. Berikut klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol: Manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”.¹¹ Tujuan fungsi manajemen menurut Henry Frayol:¹²

1. Fungsi perencanaan. Meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.
2. Fungsi pengorganisasian. Meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
3. Fungsi kepemimpinan. Karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.
4. Fungsi pengendalian. Setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagai mana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.

Menurut George R. Terry terdapat 4 fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC; yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengendalian).¹³

¹¹ Henry Fayol, *Manajemen Public Relations*, (Jakarta: PT. Elex Media, 2010), h. 179.

¹² *Ibid.*, h. 180.

¹³ George R. Terry, *The Principles of Management, Homewood Illionis*, (New York: Richard D. Irwin, 2003), h. 23.

1. Planning (perencanaan).

Perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.¹⁴ Menurut Koontz-O'Donell, dalam *Principles of Management, planning is the most basic of all management functions since it involves selection from among alternative courses of action.*¹⁵ Perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian di antara bagian pilihan dari tindakan).

Empat tujuan yang penting dari perencanaan: (a) Mengurangi atau mengimbangi ketidak pastian dan perubahan yang akan datang. (b) Memusatkan perhatian kepada sasaran. (c) Menjamin atau mendapatkan proses pencapaian tujuan terlaksana secara efisien dan efektif. (d) Memudahkan pengendalian. Jadi perencanaan dalam manajemen kesiswaan perlu dilakukan, yaitu sebagai patokan dalam melaksanakan kegiatan.

2. Organizing (pengorganisasian).

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.¹⁶ Jadi setelah melaksanakan perencanaan langkah selanjutnya adalah pengorganisasian, dalam

¹⁴ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 49.

¹⁵ Koontz and O Donnell, *Principles Of Management and Analysis Of Management Function*, 5th ed, (Mc Graw Hill: Booy Coy, 2006), h. 111.

¹⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 71.

hal ini harus jelas siapa yang menjalankan dan apa yang dijalankan, agar semuanya berjalan dengan lancar.

3. *Actuating* (penggerakan/pengarahan).

Penggerakan/pengarahan adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan-karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita, dan lainnya.

Pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatan alat-alat bagaimanapun canggihnya baru dapat dilakukan jika karyawan (manusia) ikut berperan aktif melaksanakannya. Fungsi pengarahan ini adalah ibarat starter mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci starternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan.¹⁷

Definisi pengarahan ini dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan sebagai berikut: pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan.¹⁸ Oleh karena itu pengarahan perlu dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan perlu adanya kerjasama yang baik pula di antara semua pihak baik dari pihak atasan maupun bawahan.

4. *Controlling* (pengendalian/pengawasan).

Setelah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, langkah selanjutnya adalah pengawasan. Menurut Chuck Williams dalam buku *Management, Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made*.¹⁹ (Pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud). Pengawasan/pengendalian adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang

¹⁷Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994), h. 183.

¹⁸*Ibid.*, h. 41.

¹⁹ Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000), h. 7.

ditetapkan. Pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.²⁰

Pengawasan/pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena: (a) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan. (b) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana. (c) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik. (d) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan. Tujuan pengendalian adalah sebagai berikut: (a) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana. (b) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi). (c) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.²¹

Maka inti dari pengawasan adalah untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan. Oleh karena itu manajemen harus dikelola sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen di atas, agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

2. Pengertian, Prinsip-Prinsip dan Manfaat Manajemen Mutu

a. Pengertian dan Prinsip Manajemen Mutu

Mutu mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat.²² Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan “*quality*”.²³ Sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan istilah “*juudah*”.²⁴ Secara terminologi istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan pertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian ada kriteria umum yang telah disepakati

²⁰ Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005), h. 3.

²¹ Hasibuan, *Manajemen Dasar*, h. 241- 242.

²² Pius Partanto dan Dahlan Albari, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arloka, 2001), h. 510.

²³ Peter Salim, *The Contemporary English Indonesian Dictionary* (Jakarta: Modern English Press, 1987), h. 550.

²⁴ Attabik Ali, *Kamus Inggris-Indonesia-Arab* (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), h.1043.

bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang dan atau kinerjanya.²⁵ Menurut B. Suryobroto, konsep mutu mengandung pengertian makna derajat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*.²⁶

Dari beberapa pengertian di atas, mutu mempunyai makna ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) yang mempunyai sifat absolut dan relatif. Dalam pengertian yang absolut, mutu merupakan standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya disebut dengan istilah baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah dan sebagainya.²⁷

Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu pendidikan adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada anak didik. Dalam pengertian relatif, mutu memiliki dua pengertian. *Pertama*, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. *Kedua*, memenuhi kebutuhan pelanggan.²⁸ Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak mempunyai kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.²⁹

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu pilar pokok dalam membangun pendidikan di Indonesia, karena jika pendidikan sudah bermutu, maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas dan kompetitif. Untuk mewujudkan program peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan, maka hal tersebut diperjelas dengan adanya Peraturan Pemerintah (PP) No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah di Indonesia (pasal 1 Nomor 17 UU 20/2003 tentang Sisdiknas dan pasal 3 PP.19/2005 tentang SNP),

²⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h. 9.

²⁶ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rieneka Cipta, 2004), h. 210

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), h. 52.

²⁸ *Ibid.*, h. 54.

²⁹ *Ibid.*, h. 29-30.

dimana SNP berfungsi sebagai dasar dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, dan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan Negara dan membentuk peradaban bangsa yang bermartabat.

Adapun komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi: (1) standar kompetensi lulusan (2) standar isi (3) standar pendidik dan tenaga kependidikan (4) standar proses (5) standar sarana dan prasarana (6) standar pembiayaan (7) standar pengelolaan dan (8) standar penilaian. Dengan kata lain, bila delapan setandar ini ada pada lembaga pendidikan Islam, maka lembaga pendidikan tersebut disebut dengan lembaga pendidikan yang bermutu.

Edward Sallis menuturkan dalam bukunya *Total Quality Management in Education* bahwa mutu itu sebagai sebuah konsep yang absolut.³⁰ Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. Dalam percakapan sehari-hari, mutu sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah.

Sebagai suatu konsep yang absolut mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam defenisi yang absolut sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya mahal. Produk-produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Suatu contoh “mobil yang bermutu” adalah mobil hasil rancangan istimewa, mahal, dan memiliki interior dari kulit. Dalam hal ini mahal dan langka adalah dua nilai penting dalam defenisi mutu.

Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki mutu akan membuat pemiliknya berbeda dari orang lain yang tidak mampu memilikinya.

³⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Koganpage Limited 2005), h.8.

Sebenarnya mutu dalam pengertian yang sedemikian lebih tepat disebut dengan *high quality* atau *top quality*.

Mutu pendidikan dapat juga dideskripsikan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dalam satu jenjang dan program pembelajaran tertentu.

Beberapa ahli seperti Deming, Juran dan Crosby juga memberikan pemaknaan mutu yang dapat dilihat dalam sajian table berikut ini :³¹

Tabel. 2.1: Pemaknaan Mutu

No	Aspek	Deming	Juran	Crosby
1	Defenisi	Satu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai pasar.	Kemampuan untuk digunakan (fitness for use)	Sesuai persyaratan
2	Tanggung jawab manajemen senior	94% atas masalah mutu	Kurang dari 20% karena masalah mutu menjadi tanggung jawab pekerja	100%
3	Standar/prestasi/motivasi	Banyak skala sehingga digunakan statistic untuk mengukur mutu di semua bidang. Kerusakan nol sangat penting	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan secara sempurna	Kerusakan nol (zero defect)
4	Pendekatan umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan pengawasan massal	Manusiawi	Pencegahan bukan pengawasan
5	Cara memperbaiki mutu	14 butir	10 butir	14 butir
6	Kontrol proses statistic (SPC)	Harus digunakan	Disarankan karena SPC dapat mengakibatkan <i>Total Driven</i>	Menolak

³¹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 541-542.

			<i>Aproach</i>	
7	Basis perbaikan	Terus menerus mengurangi penyimpangan	Pendekatan kelompok, proyek-proyek, menetapkan tujuan	Proses bukan program, tujuan perbaikan
8	Kerja sama tim	Parisipasi karyawan dalam membuat keputusan	Pendekatan tim dan gugus kendali mutu (GKM atau QCC)	Tim perbaikan mutu dan dewan mutu
9	Biaya mutu	Tidak ada optimal perbaikan terus menerus	Mutu tidak gratis (<i>quality is not free</i>) terdapat batas optimal	Mutu gratis
10	Pembelian dan barang yang diterima	Pengawasan terlalu lambat. Menggunakan standar mutu yang dapat diterima	Masalah pembelian merupakan hal yang rumit sehingga diperlukan survey resmi	Menyatakan persyaratan pemasok adalah perluasan
11	Penilaian pemasok	Tidak, kritik atas banyaknya sistem	Ya, tetapi membantu pemasok memperbaiki	
12	Hanya satu sumber penyedia	Ya	Tidak dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing	

Berdasarkan pendapat di atas maka yang disebut mutu adalah produk dan atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan memuaskan pelanggan.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output dan outcome. Input pendidikan bermutu jika siap berproses, proses output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik mahasiswa tinggi . sedangkan outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas. Bagi dunia pendidikan mutu sangat bermanfaat untuk: (a) Meningkatkan pertanggung jawaban lembaga pendidikan kepada masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan biaya; (b) Menjamin mutu lulusannya; (c) Bekerja lebih profesional; dan (d) Meningkatkan persaingan.

Pembicaraan tentang mutu yang kini semakin populer dianggap sebagai langkah baik untuk memperoleh sistem pendidikan yang efisien dan efektif. Sejatinya untuk menciptakan sistem pendidikan yang efisien dan efektif tersebut intinya adalah pembelajaran yang proses pelaksanaannya dipengaruhi oleh sumber-sumber mutu pendidikan diantaranya: (a) Pemahaman dari dosen; (b) Nilai moral yang tinggi; (c) Hasil ujian yang unggul; (d) Dukungan orang tua dan masyarakat; (e) Kecukupan sumber dukungan; (f) Penerapan teknologi mutakhir; (g) Kekuatan dan tujuan pemimpin; (f) Perhatian terhadap anak didik; dan (g) Kurikulum yang menantang.

Jika kesembilan aspek tersebut direalisasikan oleh perguruan tinggi maka dipastikan lembaga perguruan tinggi tersebut sudah tentu bermutu. Suatu kegiatan penyelenggaraan pendidikan tinggi dipandang bermutu apabila pendidikan tinggi tersebut mampu menyediakan peluang pembelajaran yang terbaik yang dapat dimanfaatkan untuk membelajarkan mahasiswa mencapai tujuan. Dengan demikian mutu akademik menyangkut kepastian tentang kesesuaian dan pembelajaran yang efektif, dukungan, penilaian dan pemberian peluang belajar bagi mahasiswa.

Mutu sebuah perguruan tinggi sangat dipengaruhi faktor internal maupun eksternal seperti struktur dan isi kurikulum, kebijakan institusi, kualifikasi staf pengajar, iklim akademik, standarisasi proses dan mutu, dukungan komunitas, jaminan pembiayaan dan dukungan institusional. Atas dasar hal tersebut mutu kemudian diartikan sebagai kesesuaian dengan maksud / isi yang diharapkan dari sisi pengguna jasa atau produk mutu. Dalam pemahaman konsep ini dijelaskan bahwa mutu suatu produk atau jasa pendidikan selalu menempatkan pelanggan sebagai ukuran baik buruknya kualitas produk atau layanan pendidikan yang dihasilkan.

Apabila konsep mutu ini diterapkan dalam pendidikan tinggi berarti bahwa penentu kualitas adalah pihak *stake holder* bukan perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian penilai seberapa kualitas layanan pendidikan tinggi penentunya adalah pihak eksternal pelanggan. pelanggan menjadi penentu dan informasi mengenai tingkat kepuasan akan dijadikan petunjuk tingkat kualitas layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Dalam hubungan

dengan indicator yang disampaikan oleh *stake holder* tentang mutu maka menjadi menjadi sesuatu yang penting bagi setiap perguruan tinggi untuk selalu melibatkan pihak eksternal dalam perencanaan maupun evaluasi pelaksanaan.

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pendidikan menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.³² Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana bahwa Manajemen Mutu Terpadu ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.³³

Menurut Hadari Nawawi Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat (*Community Development*).³⁴

Disisi lain, Wayne K. Hoy menyatakan bahwa manajemen mutu pendidikan merupakan segala upaya yang dilakukan untuk memberdayakan segala sumber-sumber yang ada dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang memenuhi standar pendidikan dan memenuhi kebutuhan masyarakat (pelanggan) yang notabene hidup dalam era global yang penuh dengan persaingan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka suatu lembaga harus memperhatikan sistem sekolah yang efektif, yang terdiri atas masukan, transformasi, dan keluaran.³⁵

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu adalah kerangka konseptual yang mendeskripsikan dan melukiskan prosedur yang sistematis dalam mengorganisasikan pengalaman pengelolaan perencanaan proses pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, dan berfungsi sebagai

³² Sallis, *Total Quality Management*, h. 73.

³³ F. Tjiptono dan A. Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 3.

³⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta, Gajah Mada Pers, 2005), h. 46.

³⁵ Wayne K. Hoy, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (New York: McGraw-Hill, 2008). h. 297.

pedoman bagi perencanaan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

b. Manfaat Implementasi Manajemen Mutu

Manajemen mutu terpadu juga digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi.³⁶

Manfaat manajemen mutu terpadu adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution manfaat manajemen mutu terpadu dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar di bawah ini.³⁷

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan Sistem Manajemen Mutu, khususnya bagi pelanggan, perusahaan, maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari Manajemen Mutu yang berlandaskan pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkesinambungan (*continuousimprovement*). Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Manfaat Sistem Manajemen Mutu bagi pelanggan, antara lain sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau jasa, kepedulian terhadap pelanggan menjadi lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan, dan kepuasan pelanggan terjamin atau terpenuhi. Sedangkan manfaat Sistem Manajemen Mutu bagi perusahaan, antara lain terdapat perubahan kualitas produk dan jasa, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, dan permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

³⁶ Buddy Ibrahim, *TQM Total Quality Management-Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*, (Jakarta: Djambatan, 2000), h. 22.

³⁷ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h. 42.

c. Manajemen Mutu dalam Perspektif Islam

Kata mutu dalam perspektif Islam disebut dengan kata *ihsan*. Kata *ihsan* berarti berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Ihsan berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Dictionary menyatakan bahwa kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebajikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dll)³⁸. Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (bahasa Arab: احسان) adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, *ihsan* berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihatNya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihatNya, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi *ihsan* menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalinya suasana jiwa. Pada prinsipnya *ihsan* adalah kualitas beragamanya seorang muslim.

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat.³⁹ Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khair* (baik).

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Alquran menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang

³⁸ Sachiko Murata dan William C.Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terj;Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1997), h. 294.

³⁹Murata dan Chittick, *Trilogi Islam*, h. 294.

indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.⁴⁰ Salah satunya sebagaimana termaktub dalam Alquran surah al-Qashash/28: 77:

وَأَتَّبِعْ فِيهَا مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَمْسَسْ يَدَيْكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَخْسِنْ كَمَا آخَسَنِ
اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: *Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

Mengenai manajemen mutu terpadu, seperti konsep Edward Sallis yang mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.⁴¹ Dalam pendidikan Islam terdapat ajaran yang dapat dijadikan landasan munculnya konsep manajemen mutu terpadu, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 208, berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhannya.*

Dalam ayat tersebut terdapat dua konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu, pertama lafadz “السلم” dan lafadz “كافة”. Kata “silm”, selama ini diartikan “Islam” dalam konteks agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi “kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran,

⁴⁰ *Ibid.*, h. 297.

⁴¹ Sallis, *Total Quality*, h. 73.

kualitas” dan seterusnya yang mengarahkan kepada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Dan kata “kaffah”, sudah jelas memiliki arti total dan totalitas. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut “berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh”.

Konsep tersebut diperkuat dengan filsafat hidup Rasulullah yaitu “*Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup.*” Berdasarkan firman Allah dan filsafat hidup Rasulullah tersebut menganjurkan dan mengarahkan pendidikan Islam untuk berbuat secara total dalam rangka mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai seorang hamba Allah dan sebagai khalifah di dunia ini. Dan ini berkaitan dengan konsep manajemen mutu terpadu serta prinsip-prinsip yang ada di dalamnya, terutama masalah kualitas dan totalitas. Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan Islam yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal: tes tulis, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen input (alat interaksi dengan siswa), serta siswa dan lingkungan.

Konsep manajemen mutu terpadu saat ini telah banyak dikenal orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan sudah menjadi hal yang akrab di kalangan pelaku bisnis saat ini. Dasar filosofi manajemen mutu terpadu adalah ide pencegahan kecacatan (defect) versus pendeteksian kecacatan. Elemen terpenting dari filosofi ini adalah pencegahan kecacatan dan penekanan pada mutu rancangan. Manajemen yang bermutu menganut konsep *zero defect* (kerusakan nol) yaitu dengan melakukan pekerjaan dengan benar dari awal.⁴² Oleh karena itu ada program Crosby tentang “kerusakan nol” yang terdiri dari 14 langkah yaitu:⁴³

1. *Management Commitment*; bisa berupa visi bersama (*shared vision*) yang dikomunikasikan dan selalu disegarkan agar menjadi komitmen bersama.
2. *Quality Improvement Team*; merupakan tim yang memiliki tugas menetapkan dan mengatur program yang akan diimplementasikan pada seluruh organisasi. Tim ini juga berfungsi sebagai pengendali, pemerbaik, dan peningkat mutu.

⁴² Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 514-517.

⁴³ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 308.

3. *Quality Measurement*; pengukuran terhadap mutu sangat penting, maka diperlukan berbagai teknik dan metode pengukuran yang tepat melalui monitoring dan evaluasi.
4. *Cost of Quality*; biaya mutu terdiri dari hal-hal yang berkaitan dengan biaya kesalahan, pekerjaan ulang, pembatalan, monitoring dan evaluasi. Sangat penting melakukan identifikasi terhadap biaya mutu.
5. *Quality Awareness*; penting untuk menumbuhkan kesadaran pada setiap orang dalam organisasi tentang kebutuhan program peningkatan kualitas. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pertemuan yang teratur antara manajemen dan pegawai untuk membicarakan masalah-masalah khusus dan pemecahannya.
6. *Corrective Action*; supervisi yang insentif dapat menemukan beberapa kesalahan dan mengoreksinya secara benar.
7. *Zero Defect Planning*; dibuat oleh tim manajemen mutu dan diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi.
8. *Supervisor Training*; pelatihan supervisor penting agar ia dapat berperan dalam proses peningkatan mutu.
9. *Zero Defect Day*; suatu ide untuk menetapkan bahwa “setiap hari adalah hari tanpa kesalahan dalam bekerja”.
10. *Goal Setting*; berkaitan dengan *Zero Defect Day* , perlu kiranya ditetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur.
11. *Error-cause Removal*; penting kiranya ada suatu komunikasi antara pegawai dengan manajemen tentang situasi yang sulit dalam implementasi peningkatan mutu. Cara terbaik untuk mencapainya adalah dengan menetapkan standar sehingga komunikasi dapat sampai pada garis manajer yang tepat.
12. *Recognition*; sangat penting memberikan penghargaan atas partisipasi dan prestasi anggota. Karena pengakuan merupakan salah satu hal yang penting disamping gaji.
13. *Do it Over Again*; program mutu senantiasa tidak pernah berakhir. Satu tujuan tercapai maka perlu dicapai program lain begitu seterusnya, kerjakan secara terus menerus.

Dalam Alquran juga ada yang menjelaskan tentang konsep tersebut, Allah Swt. adalah Sang Pencipta yang Maha sempurna. Kesempurnaan ini membentuk sebuah sistem yang tanpa cacat. Isyarat tanpa cacat yang memberikan inspirasi ini tertera dalam Firman-Nya pada surah Al-Mulk/67: 3-4 yang berbunyi:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَّا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَٰنِ مِن تَفَٰوُتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ
مِن فُطُورٍ ۚ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ خَائِبًا وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٤﴾

Artinya: *Yang menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Tidak akan kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang pada ciptaan Tuhan Yang Maha Pengasih. Maka lihatlah sekali lagi, adakah kamu lihat sesuatu yang cacat? Kemudian ulangi pandangan(mu) sekali lagi (dan) sekali lagi, niscaya pandanganmu akan kembali kepadamu tanpa menemukan cacat dan ia (pandanganmu) dalam keadaan letih.*

Sejalan dengan konsep manajemen mutu terpadu yang menganut konsep *zero defect* yang menuntut tanpa kecacatan pada produk, seharusnya dengan adanya konsep manajemen mutu terpadu dalam ayat tersebut, pendidikan Islam tidak akan melakukan kesalahan selama proses pendidikan. Dalam industri layanan seperti pendidikan Islam tanpa cacat memang konsep yang sangat ideal walaupun kenyataannya sulit sekali menjaminnya dengan peluang terjadinya *human error* sangat besar. Namun yang terpenting bahwa konsep ini menginginkan agar seluruh pelajar dan murid dapat memperoleh kesuksesan dan mengembangkan potensi mereka.

Manajemen mutu merupakan aspek keseluruhan dari fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan mutu. Terdapat delapan hal kunci keberhasilan perbaikan kinerja berbasis mutu yang juga dijelaskan dalam pendidikan Islam dengan berlandaskan Alquran dan Sunah. Seperti disebutkan dalam ISO 9001:2000, yang merupakan delapan prinsip-prinsip manajemen mutu yaitu sebagai berikut:⁴⁴

1. Fokus pada konsumen

Prinsip mengutamakan kepuasan dan memenuhi harapan pelanggan. Allah Subhanahuata'ala telah berfirman:

⁴⁴ Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku*, h. 520-530.

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ أَلْمُشْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا
الْأَنسَاءَ شَيْئًا هُنَّ وَأَنْتُمْ وَلا تَعْثُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

Artinya: *Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan dan timbanglah dengan timbangan lurus. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan.* (QS. Al-Syu'ara/26: 181-183).

Ayat ini menjelaskan bahwa orang yang beriman diperintahkan untuk mencukupkan takaran dan menimbang dengan betul. Hak orang lain jangan diambil serta jangan membuat kerusakan di muka bumi. Artinya pelanggan akan puas jika perusahaan tidak melakukan sesuatu yang merugikan pelanggan. Salah satunya adalah dengan meningkatkan jasa/pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sehingga pelanggan dapat merasakan dua jenis kepuasan, yaitu kepuasan saat proses pembelian dan kepuasan menggunakan produk (kualitas). Dalam konsep Islam bahwa menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain merupakan penerapan nilai-nilai keimanan agar bernilai ibadah di sisi Allah Swt. dan mencari rahmat serta ridho-Nya.

Dengan demikian pendidikan Islam harus memahami bahwa setiap produk pendidikan mempunyai pengguna (*customer*). Setiap anggota dari pendidikan Islam adalah pemasok (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Pelanggan disini ada dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan majlis sekolah. Pelanggan eksternal, seperti masyarakat, pemimpin perusahaan- industri, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keamanan. Pendidikan Islam akan dinilai berkualitas dan akan diminati jika pendidikan Islam mampu memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Oleh karna itu pendidikan Islam dituntut untuk mempunyai pelayanan yang baik, manajemen yang transparan, terjalin komunikasi antara warga sekolah dan mampu mencetak peserta didik sesuai dengan konsep pendidikan Islam, yaitu peserta didik yang unggul dalam pengetahuan, keterampilan dan berakhlakul karimah.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Dalam pendidikan Islam kepemimpinan yang ideal adalah seperti apa yang dicontohkan oleh Rasulullah saw. yang terdapat dalam firman Allah Swt. Surat Al- Ahzab/33: 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۖ

Artinya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*

Ayat ini menggambarkan bahwa Rasulullah saw. adalah suri tauladan bagi manusia karena beliau adalah seorang yang kuat imannya, berani, sabar, tabah menghadapi segala cobaan, percaya dengan segala ketentuan Allah dan berakhlak mulia. Jika pemimpin ingin kepemimpinannya baik, berbahagia hidup di dunia dan akhirat maka mereka harus mencontoh dan mengikuti nabi.

Nilai-nilai kepemimpinan dalam Pendidikan Islam dan manajemen mutu terpadu terdapat keselarasan. Hal ini karena Kepemimpinan dalam Islam dan manajemen mutu terpadu sama-sama mengedepankan rasa tanggungjawab, profesionalitas yang tinggi dan proses yang berkualitas. Sebaik-baiknya kepemimpinan adalah kepemimpinan Rasulullah dan sebaik-baiknya pemimpin yang dapat dijadikan teladan yaitu Rasulullah saw.

3. Keterlibatan semua orang

Orang di semua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemamfaatan. Setiap orang pasti membutuhkan satu dengan yang lain, begitu pula dalam semua organisasi di dalamnya harus sudah menyadari bahwa mereka saling memiliki keterkaitan antarsatu dengan yang lain, tetapi semuanya mempunyai tanggung jawab masing-masing. Rasulullah saw bersabda: *“setiap orang dari kamu adalah pemimpin dan kamu bertanggung jawab terhadap kepemimpinan itu.”* (HR Tirmizi, Abu Dawud, Bukhari dan Muslim).

Untuk mencapai pendidikan Islam yang bermutu, semua orang yang ada dalam pendidikan tersebut harus terlibat sepenuhnya berdasarkan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Semua orang dalam lembaga pendidikan Islam harus terlibat dalam transformasi mutu, manajemen harus berkomitmen dan terfokus pada peningkatan mutu.

4. Pendekatan proses

Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya dikelola sebagai suatu proses. Allah Swt. berfirman dalam Alquran Surat Al-Insyiqaq/84: 19 yang berbunyi:

لَتَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَنْ طَبَقٍ ﴿١٩﴾

Artinya: *Sesungguhnya kamu melalui tingkat demi tingkat (dalam kehidupan).*

Dalam manajemen mutu terpadu perlu dilakukan pendekatan proses. Hal itu sejalan dengan konsep yang ada dalam pendidikan Islam karna pendidikan dalam Islam pun dilakukan secara bertahap, segala sesuatu butuh proses sehingga bisa mencapai tujuannya.

Proses yang bermutu ini dimulai dengan pemahaman bahwa untuk melakukan sesuatu yang berkualitas tersebut tidak boleh dilakukan dengan santai, dan harus dengan sungguh-sungguh. Seorang praktisi pendidikan, tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ ۚ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرَكَ بِعِبَادَةِ رَبِّهِمْ ۚ أَحَدًا ﴿١٨﴾

Artinya: *Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Q.S.al-Kahfi/18: 110)⁴⁵*

Maksud dari kata "mengerjakan amal shaleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata "janganlah ia

⁴⁵Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku*, 460.

mempersukutkan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam konteks, manajemen pendidikan Islam, hal tersebut berarti untuk mencapai mutu suatu lembaga pendidikan, maka harus fokus pada proses dan pelanggan. Dari pemahaman ayat tersebut, maka prosesnya adalah dalam hal melakukan amal shaleh, sedangkan pelanggannya adalah Allah. Allah diibaratkan menjadi pelanggan, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak.⁴⁶ Hadits di bawah ini juga memperkuat supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ⁴⁷

Artinya: *Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas.*

Maksudnya adalah jika proses apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk mencapai mutu, proses juga harus dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Hadits tersebut diperkuat oleh hadits di bawah ini:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...⁴⁸

Artinya: *Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....*

Melakukan proses secara optimal dan komitmen terhadap hasil kerja selaras dengan ajaran ihsan. Ayat di bawah ini menguatkan hadits di atas:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يُعْظِمُكُمْ لِعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An-Nahl/16: 90).*

⁴⁶ Jika ditarik dengan konsep mutu, hal ini sama dengan konsep mutunya Peter Drucker dan Deming.

⁴⁷ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 408.

⁴⁸ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122, hadits no.3615. Lihat juga al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir*, juz 6, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 427, hadits no. 6970.

Keoptimalan dalam melaksanakan proses harus disertai dengan komitmen dalam melaksanakan proses tersebut. Tanpa komitmen yang baik dari anggota suatu lembaga pendidikan Islam, maka tidak mungkin proses yang bermutu akan terbentuk. Maka dari itu, motivasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan Islam supaya melakukan proses yang sebaik-baiknya tersebut merupakan hal yang urgen. Nampaknya, ayat-ayat berikut ini menjelaskan motivasi kepada seseorang untuk mempunyai nilai guna. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam Alquran surah al-Sajdah/32: 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ ۖ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِن طِينٍ ﴿٧﴾

Artinya: *Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah.* (Q.S.al-Sajdah/32: 7).

Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surah al-Naml/27: 88:

وَنَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَمَادًا وَهِيَ نُجُومٌ مُّرْتَجَاتٌ ۗ صُبَّحَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقِنَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya: *Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.* (Q.S. al-Naml/27: 88).

Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧٨﴾

Artinya: *Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.* (Q.S.al-Insyirah/94: 7-8).

Selanjutnya Allah berfirman dalam Alquran Surat As-Syuura/42: 15 yang berbunyi:

فَلْيَذْكُرُوا لَهُمْ كَمَا أُمِرُوا

Artinya: *Maka karena itu serulah (mereka kepada agama itu) dan tetaplah sebagaimana diperintahkan kepadamu. (Q.S.al-Syuura/42: 15).*

Proses yang bermutu dapat dilakukan jika anggota lembaga pendidikan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para (pekerja), dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dari itu, untuk melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. Apabila semua civitas akademika lembaga pendidikan mampu menyadari akan hal tersebut, maka mutu lembaga pendidikan tersebut akan dapat tercipta.

5. Pendekatan sistem pada manajemen

Mengidentifikasi, mengerti, dan mengelola proses sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sasarnya. Sebagaimana sistem manajemen alam semesta. Dimana Allah Swt. menciptakan segala sesuatu yang ada, baik di langit maupun di bumi dan Allah pula yang mengurus segala yang ada. Allah Swt. berfirman dalam Alquran surat Al-Zumar/39: 62 yang berbunyi:

اللَّهُ خَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ﴿٦٢﴾

Artinya: *Allah menciptakan segala sesuatu dan Dia memelihara segala sesuatu.*

Para profesional pendidikan Islam harus belajar mengelola mutu pendidikannya. Pendidikan sebagai sistem memiliki sejumlah komponen, seperti siswa, guru, kurikulum, sarana-prasarana, media, sumber belajar, orang tua dan lingkungan. Di antara komponen-komponen tersebut harus terjalin hubungan yang berkesinambungan dan keterpaduan dalam pelaksanaan sistem.

6. Perbaikan terus-menerus

Jika dilihat dari konteks Islam, perbaikan dari waktu ke waktu atau

melakukan evaluasi demi hasil yang lebih baik. Rasulullah bersabda: *“Barangsiapa yang keadaannya pada hari ini kualitas hidupnya lebih baik dari hari kemarin maka dia adalah orang beruntung.”* Oleh karena itu pilihan kita tidak ada lain kecuali tidak ada hari tanpa peningkatan kualitas hidup. Sebagai umat Islam, kedisiplinan, dedikasi, kepandaian, kecerdasan, keterampilan harus kita tingkatkan agar kita termasuk orang yang beruntung.

Isyarat yang terdapat dalam perkataan Rasulullah di atas adalah bahwa manusia harus senantiasa meningkatkan kualitas pribadi dan kehidupannya secara terus menerus dan berkesinambungan dari waktu ke waktu. Dalam filsafat mutu, menganut prinsip bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Ini merupakan proses yang berkelanjutan dalam rangka pencapaian kualitas yang diharapkan. Dan itu merupakan salah satu konsep manajemen mutu terpadu yang terdapat dalam pendidikan Islam.

Firman Allah Swt. dalam Alquran surat An-Nahl/16: 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.*

Ayat ini menjelaskan bahwa setiap perbuatan yang baik/bermutu yang dilakukan oleh setiap orang akan memperoleh ganjaran yang lebih baik. Untuk itu perlu adanya perbaikan yang berkelanjutan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

7. Pendekatan proses pengambilan keputusan

Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Umat Islam tidak boleh ceroboh dalam mengambil sesuatu keputusan dan dalam mengambil keputusan perlu diambil langkah musyawarah sebagaimana firman Allah Swt. dalam Alquran surat. Al-Syura/42: 38 yang berbunyi:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

Artinya: sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka.

8. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan

Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Seperti Allah Swt. berfirman dalam Alquran surat An-Nisa'/4: 29 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ
مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar), kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha Penyayang kepadamu.

Berdasarkan kepada uraian tersebut, Islam telah memberikan landasan-landasan filosofis yang sesuai dengan konsep-konsep manajemen mutu terpadu sekarang ini, namun karena konsep tersebut muncul dan lahir dari pemikir-pemikir dunia Barat, maka tidak terlihat unsur Islam di dalamnya. Oleh karena itu menarik kiranya untuk membahas tentang manajemen mutu terpadu secara konsep dan bagaimana ajaran Islam yang berkaitan dengan kualitas dan totalitas. Manajemen mutu terpadu ini mempunyai relasi yang sangat kuat dengan apa yang di ajarkan Islam di dalam Alquran dan hadits. Namun, dalam penerapannya, umat Islam kalah jauh dengan orang-orang non-islam yang justru tidak mengetahui seluk beluk isi kandungan Alquran dan hadits.

3. Fungsi dan Tujuan Manajemen Mutu Perguruan Tinggi

a. Pengertian Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi

Menurut kamus Webster's Now World Dictionary (1962), pendidikan adalah proses pengembangan dan latihan yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan kepribadian (character), terutama dilakukan dalam suatu bentuk formula kegiatan pendidikan mencakup proses dalam

menghasilkan dan transfer ilmu pengetahuan yang dilakukan oleh individu atau organisasi belajar.⁴⁹

Fungsi pendidikan adalah menyiapkan manusia muda yang berkualitas, menyiapkan tenaga kerja dan menyiapkan warga negara yang baik.⁵⁰ Tujuan pendidikan nasional berdasarkan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 pasal 3 adalah, “Untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.”

Berdasarkan pengertian, fungsi dan tujuan pendidikan diatas, pendidikan dapat diartikan sebagai proses penyiapan manusia untuk berkembang dan berlatih menjadi manusia berkualitas yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kepribadian untuk menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berpengetahuan, berketerampilan, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggungjawab untuk menjadi tenaga kerja dan warga yang baik. Proses pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu mentransfer dan membimbing para penerus bangsa. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam proses pendidikan adalah guru. Proses untuk menghasilkan guru dilaksanakan di perguruan tinggi.

Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti yang sama padahal kedua istilah tersebut memiliki arti yang berbeda. Dalam pasal 1 ayat 2 Undang-Undang no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi dijelaskan bahwa pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, program magister, program doktor dan program profesi serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah berupa jenjang yang lebih tinggi dari

⁴⁹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), h. 14.

⁵⁰ Dwi Siswoyo, dkk., *Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Press, 2013), h. 83.

pada pendidikan menengah. Lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dikenal dengan perguruan tinggi.

Pendidikan tinggi merupakan tumpuan akhir seluruh jenjang pendidikan dan sebagai wahana pembentukan sarjana yang memiliki budi pekerti luhur, melangsungkan nilai-nilai kebudayaan, memajukan kehidupan dan membentuk satria pinandita.⁵¹ Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempeunyai arti sama, padahal kedua istilah tersebut memiliki arti yang berbeda. Dalam pasal 19 ayat (1) Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Dengan demikian pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah berupa jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah.⁵² Lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dikenal dengan perguruan tinggi. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, yang kelebagaannya dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institusi dan universitas.⁵³ Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat kepada masyarakat. Ketiga kewajiban inilah yang membedakan antara perguruan tinggi dengan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dasar dan menengah.

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang kelebagaannya dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Gelar akademik, profesi, atau vokasi hanya digunakan oleh lulusan dari perguruan tinggi yang dinyatakan berhak memberikan gelar akademik, profesi, atau vokasi. Penggunaan gelar akademik, profesi, atau vokasi lulusan perguruan tinggi hanya dibenarkan dalam bentuk dan singkatan yang diterima dari perguruan tinggi yang bersangkutan.

⁵¹ Harsono, *Pengelolaan Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 22.

⁵² Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 90.

⁵³ *Ibid.*

Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga kewajiban inilah yang membedakan antara perguruan tinggi dengan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dasar dan menengah.

Barnet menunjukkan, bahwa setidaknya-tidaknya ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi :

- 1) Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (*qualified manpower*). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (*output*) yang mempunyai nilai atau harga (*value*) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu diukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (*employment rate*) dan kadang-kadang diukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya.
- 2) Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/prestasi penelitian anggota staf. Ukuran masukan dan keluaran dihitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (*peer group*).
- 3) Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi dianggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (*throughput*) semakin besar.
- 4) Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan. Indikator sukses kelembagaan terletak pada cepatnya pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio mahasiswa-dosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.⁵⁴

⁵⁴ Syahrizal, *Manajemen Perguruan*, h. 93.

Perguruan tinggi di Indonesia merupakan campuran yang mengandung unsur-unsur dari keempatnya. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 232/U/2000, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas. Perguruan Tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 tentang perguruan tinggi menyebutkan bahwa pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dari pada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Tujuan pendidikan tinggi adalah:

- 1) Mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.
- 2) Mengembangkan dan menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengoptimalkan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Fungsi-fungsi utama Perguruan Tinggi adalah :

- 1) Membina kualitas hasil dan kinerja Perguruan Tinggi, agar dapat memberi sumbangan yang nyata kepada perkembangan IPOLEKSOSBUD di masyarakat. Untuk dapat melaksanakan pembinaan kualitas yang baik, secara periodik Perguruan Tinggi menyelenggarakan evaluasi-diri yang melibatkan semua Unit Akademik Dasar. Evaluasi-diri sewajarnya dianggap sebagai perangkat manajemen Perguruan Tinggi yang utama, karena setiap pengambilan keputusan harus dapat mengacu pada hasil evaluasi-diri.
- 2) Merencanakan pengembangan Perguruan Tinggi menghadapi perkembangan di masyarakat. Rencana Strategis menjangkau waktu pengembangan 10 tahun, seyogyanya dapat dibuat oleh Perguruan Tinggi. Dari Rencana Strategis tersebut, dapat dijabarkan Rencana Operasional Lima Tahunan dan Rencana Operasional Tahunan, dan yang terakhir ini mengkaitkan pada Memorandum Program Koordinatif Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, dalam arti bahwa bagian-bagian Rencana Operasional Tahunan yang

memerlukan anggaran pembangunan, dapat diajukan sebagai Daftar Isian Proyek.

- 3) Mengupayakan tersedianya sumberdaya untuk menyelenggarakan tugas-tugas fungsional dan rencana perkembangan Perguruan Tinggi. Sumberdaya diupayakan, tidak hanya Otoritas Pusat, tetapi juga dari pihak-pihak lain melalui kerjasama, kontrak penelitian, penyediaan pendidikan dan pelatihan khusus, sumbangan dan lain-lain.
- 4) Menyelenggarakan pola manajemen Perguruan Tinggi, yang dilandasi Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi, dengan sasaran utama adanya suasana akademik yang kondusif untuk pelaksanaan kegiatan fungsional pendidikan tinggi.

Perguruan tinggi memiliki tiga fungsi utama, yaitu:

- 1) Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*).
- 2) Pengembangan sains dan teknologi.
- 3) Sebagai agen perubahan sosial.⁵⁵

Disisi lain Syaiful Akhyar Lubis menyatakan, paling tidak ada enam misi dan fungsi perguruan tinggi:

- 1) Mendidik mahasiswa dan warga negara untuk memenuhi keperluan semua sektor aktivitas manusia dengan penawaran kualifikasi yang relevan;
- 2) Memberikan kesempatan para peminat untuk memperoleh pendidikan sepanjang hayat;
- 3) Memajukan dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui penelitian serta memberikan keahlian yang relevan untuk membantu masyarakat dalam pengembangan sosial, ekonomi, budaya dan pengembangan penelitian sains, teknologi, ilmu sosial, humaniora dan seni kreatif.
- 4) Membantu untuk memahami, menafsirkan, memelihara, memperkuat, mengembangkan, serta menyebarkan budaya historis nasional, regional, internasional dalam pluralisme dan keragaman budaya.

⁵⁵ Mohammad Ali, *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional*, (Bandung: Penerbit INTIMA, 2009), h. 177.

- 5) Membantu melindungi dan memperkuat nilai-nilai sosial dengan menanamkan kepada generasi muda nilai-nilai yang membentuk dasar kewargaan yang demokratis.
- 6) Memberikan kontribusi bagi pengembangan dan peningkatan pendidikan di setiap jenjang, termasuk pelatihan tenaga pengajar.⁵⁶

Menurut Sudiyono bahwasanya pendidikan tinggi terdiri dari pendidikan akademik dan profesional. Sementara pendidikan tinggi dapat berbentuk akademik dan politeknik, sekolah tinggi institut dan universitas.⁵⁷ Oemar Hamalik megemukakan bahwa LPTK adalah lembaga pendidikan guru tingkat universitas yang mempunyai fungsi pokok mempersiapkan calon guru yang kelak mampu melakukan tugasnya selaku profesional pada sekolah menengah tingkat pertama (SLTP) dan sekolah menengah tingkat atas (SLTA).⁵⁸

Haidar Putra Daulay menyatakan bahwa, ada beberapa strategi pendekatan dalam perguruan tinggi Islam: (a) *Integrited* pendekatan kognitif, afektif dan psikomotorik; (b) *Integrited* pendekatan sensual, rasional, etik dan transendental; (c) Dialogis (*Two Way Traffic*); (d) Munumbuhkan sikap moderat; (e) Pendekatan *Integrited* Keilmuan.⁵⁹

Peningkatan mutu memang bukan persoalan mudah. Butuh perencanaan matang, strategi dan tahapan tahapan tertentu sehingga tujuan utama dapat tercapai. Pemikiran mutu Perguruan tinggi dapat diidentifikasi merambah dalam tiga komponen yaitu :

- 1) Peningkatan mutu mahasiswa yang menyangkut peningkatan pelayanan mahasiswa, peningkatan pemantauan kegiatan mahasiswa. Jangkuan layanan mahasiswa di Perguruan tinggi dipandang penting karena selama ini mahasiswa merupakan sumber eksistensi Perguruan tinggi mengingat pendanaan hampir sepenuhnya bersandar dari mahasiswa. Sedangkan

⁵⁶Syaiful Akhyar Lubis, *Paradigma Baru Pendidikan Islam: Aspek Kelembagaan dan Kurikulum*. Disampaikan Pada Seminar Nasional tentang Perguruan Tinggi Islam dalam Kebijakan Pendidikan Nasional, yang Dilaksanakan Oleh PPs IAIN – SU Medan, tanggal 29 Oktober 2008, h. 8.

⁵⁷ Sudiyono A, *Pemasaran Pertanian*, (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press, 2004), h. 23.

⁵⁸ Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 53.

⁵⁹ Haidar Putra Daulay, *Dinamika Pendidikan Islam* (Bandung: Citapustaka Media, 2004), h. 157-161.

pemantauan kegiatan mahasiswa dipandang penting juga karena sesungguhnya Perguruan tinggi merupakan lembaga pencetak kader pendukung organisasi sehingga Perguruan Tinggi merupakan wahana kaderisasi yang diharapkan sebagai penjaga ideologi .

- 2) Peningkatan program pendidikan yang meliputi pengembangan kurikulum (*curriculum developmen*) dan perbaikan lingkungan belajarmengajar (*teaching and learning improvement*). Faktor ini dipandang harus dikenai jaminan mutu karena inti kegiatan perguruan tinggi adalah proses pembelajaran. Selama ini terdapat banyak pemahaman bahwa kualitas banyak ditentukan oleh kualitas proses.
- 3) Peningkatan mutu staf akademik yang merambah peningkatan kualitas dosen (*faculty performance*) dan peningkatan karya penelitian dan publikasi (*research and extention*).
- 4) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

b. Tujuan dan Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi

Manajemen mutu terpadu merupakan, sistem manajemen yang mengangakat sesuatu sebagai strategi (strategy) usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan cara melibatkan pelanggan dan seluruh anggota organisasi.

Menurut W. Edward Demings dalam Syafaruddin menjelaskan bahwa yang mendasari falsafah manajemen mutu terpadu terfokus pada pernyataan "*Do the right things, first time, every time*" (kerjakan sesuatu yang benar sejak pertama kali setiap waktu) dengan meletakkan kerangka pemikiran dalam perbaikan mutu secara berkelanjutan yang terdiri dari hal-hal sebagai berikut.⁶⁰

- 1) Reaksi berantai untuk perbaikan kualitas. Reaksi berantai tersebut menyatakan bahwa perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (dalam hal pengguna lulusan).
- 2) Transformasi organisasi. Di sini kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menuntut perubahan dalam nilai-nilai yang

⁶⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 31.

dianut. Selain itu, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi perlu dibenahi.

- 3) Peran esensial pimpinan. Kepemimpinan mempunyai peran strategis dalam upaya perbaikankualitas. Setiap anggota organisasi harus memberikan kontribusi penting dalam upaya tersebut, namun demikian setiap upaya perbaikan yang tidak didukung secara aktif oleh pimpinan, komitmen, kreatifitas, maka lama kelamaan akan hilang.
- 4) Hindari praktik-praktik manajemen yang merugikan. Setiap keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak, akhirnya akan merugikan organisasi. Beberapa contoh pandangan tersebut adalah: (a) Tidak terdapat tujuan yang tetap (*constancy of purpose*), yaitu tujuan menuju perbaikan kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi. (b) Hanya memikirkan keuntungan jangka pendek, dan (c) sering berganti-ganti kegiatan.
- 5) Penerapan *system of profound knowledge*. Penerapan sistem tersebut meliputi penerapan empat disiplin berikut: (a) Organisasi pada sistem (*system oriented*). Pada setiap upaya menuju perbaikan kualitas itu, hendaknya kita mengembangkan kecakapan untuk menghindari dan mengelolainteraksi antara berbagai komponen organisasi. Orientasi ini meliputi fokus pada kinerja (*performance*) total organisasi bukan hanya memusatkan perhatian pada usaha memaksimalkan hasil komponen organisasi tertentu secara parsial, akan tetapi harus keseluruhan organisasi. (b) Teori variasi. Perlu dikembangkan kecakapan untuk menggunakan data dalam proses pengambilan keputusan. Pengertian atas variasi data akan dapat membantu pengambilan keputusan untuk mengetahui kapan harus melakukan perubahan-perubahan dalam suatu sistem guna memperbaiki kinerja, dan mengetahui kapan perubahan-perubahan yang dibuat dapat memperburuk kinerja. (c) Teori pengetahuan. Penguasaan teori pengetahuan akan membuat kita untuk mengembangkan dan menguji hipotesis (praduga) guna memperbaiki kinerja organisasi jadi, teori pengetahuan akan membantu kita untuk mengetahui: (1) apa yang dikehendaki oleh pelanggan (*customer*), (2) seberapa jauh organisasi dapat

memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. (3) faktor-faktor penting apa yang mempengaruhi kualitas (4) apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas. (5) Apakah pelanggan mengetahui perubahan yang terjadi mengenaikinerja organisasi, dan (6) apa kebutuhan dan harapan baru pelanggan. (d) Psikologi perlu dikembangkan kecakapan untuk mengerti dan menerapkan konsep-konsep yang berkaitan dengan perbedaan individu dalam organisasi, dinamika kelompok, proses belajar dan proses perubahan guna mencapai perbaikan kualitas.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Joseph C. Field dalam Syafaruddin, bahwa ada delapan keuntungan yang dicapai dengan penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, yaitu.⁶¹

- 1) Memperkuat organisasi dan memberikan peta jalan atau arah bagi perubahan,
- 2) Menolong kita untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja, bukan sebagai musuh,
- 3) Mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja dari pendidikan, tetapi menjadi pendekatan yang holistik dan menyebabkan segala unsur sekolah mengubah cara mengarahkan dirinya,
- 4) Meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan perguruan tinggi dan usaha-usaha masyarakat,
- 5) Mengarahkan para masyarakat dan mahasiswa untuk membuat saran-saran untuk memajukan keadaan perguruan tinggi,
- 6) Mengarahkan adanya bapak angkat dan organisasi mahasiswa dalam membuat standar mutu pendidikan bagi perguruan tinggi,
- 7) Membuat kita menjadi bersikap proaktif daripada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi perguruan tinggi,
- 8) Mengarahkan atau mengendalikan pengaruh segala sesuatu yang kita lakukan dan cara kita mengendalikan.

Peraturan Pemerintah (PP) No.19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan merupakan bagian dari penerapan manajemen mutu

⁶¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu*, h. 45.

yang mengimplementasikannya melalui perangkat-perangkat seperti perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab manajemen mutu dapat pada semua tingkatan manajemen dan implementasinya melibatkan semua orang pada semua unit dalam organisasi pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kota/kabupaten dan pada organisasi satuan tingkat pendidikan/ perguruan tinggi. Perencanaan mutu (*quality planning*) dalam konteks perguruan tinggi tentunya adalah pemenuhan akan kebijakan mutu tentang 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Dengan demikian, sasaran dari program perguruan tinggi adalah pencapaian dari 8 standar minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sementara itu dalam melaksanakan pengendalian mutu (*quality control*) dalam PP No.19 tahun 2005 dijelaskan bahwa dalam rangka pengendalian mutu akan dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah tingkat provinsi, pemerintah daerah tingkat kota/kabupaten, tingkat satuan pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP), dan Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Manajemen mutu merupakan satu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi. Manajemen mutu diarahkan dalam rangka: (1) Memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten, dan (2) Mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.⁶²

Berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu dapat dikatakan bahwa konsep mutu memerlukan komitmen serta keterlibatan pihak manajemen pendidikan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Edward Sallis memperkenalkan konsep manajemen peningkatan mutu sebagai sebuah proses manajemen yang berkesinambungan dan menyeluruh pada aspek *planning organizing, staffing* dan *controlling* terhadap seluruh kinerja dan kegiatan sebuah organisasi.⁶³

“Total quality management is an enhancement to the traditional way of doing business. It is a proven technique to guarantee survival in word-

⁶² Arthur R. Tenner, & Irving J. De Toro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. (New York : Addison Wesley Publishing Company, 1992), h. 54.

⁶³ Sallis, *Total Quality*, h. 74.

*class competition. Only by changing the actions of management will the culture and actions of an entire organization be transformed.*⁶⁴

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah proses, cara dan tehnik yang dapat dilakukan oleh sebuah lembaga untuk meningkatkan kinerja atau kualitas dari lembaga tersebut. Tehnik ini telah banyak terbukti bias membantu dan menjamin kelangsungan hidup sebuah lembaga untuk tetap eksis dalam kompetisi kelas dunia. Hanya dengan mengubah tindakan dalam manajemen maka budaya dan tindakan seluruh organisasi dapat berubah lebih baik sehingga bias menghasilkan sesuatu secara lebih maksimal.

Manajemen peningkatan mutu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas suatu produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah konsep manajemen modern yang merespon perubahan secara cepat dan tepat. Dengan begitu maka sebuah lembaga organisasi akan mampu bersaing dalam dunia global dan mampu menghasilkan produk dengan kualitas terbaik.

Kajian tentang manajemen peningkatan mutu ini dapat ditinjau dalam dua aspek : *pertama*, manajemen peningkatan mutu sebagai suatu pendekatan untuk menjalankan usaha dalam upaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus menerus jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. *Kedua* manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah system yang menyangkut cara pencapaiannya dan berkaitan dengan lingkungan dan berkaitan juga dengan karakteristik atas kebutuhan masyarakat atau pelanggan. Untuk itu manajemen peningkatan mutu selalu berupaya untuk bekerja secara tim dengan , melibatkan semua anggota dalam organisasi tersebut untuk bekerja sama dengan satu tujuan untuk mewujudkan hasil yang berkualitas dan berkarakter.

Syaiful Sagala menjelaskan bahwa bekerja sama secara tim adalah bagian dari perubahan kultural dalam transformasi menuju kualitas total (*total quality*).⁶⁵ Dengan perubahan kultural itu manajemen peningkatan mutu akan merubah fokus yang berpusat pada pemecahan persoalan menjadi modus manajemen yang

⁶⁴Dale H. Besterfield, *Total Quality Management*, (India : Pearson, 2011), h.1

⁶⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multima 2006), h.36-37

berpusat pada perbaikan proses. dengan demikian manajemen lebih menekankan tiap anggota organisasi harus mengalami pendidikan dan latihan secara berkelanjutan mengenai bidang tugasnya untuk memutakhirkan pengetahuan dan kecakapannya. Implementasi fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan pendekatan manajemen peningkatan mutu meliputi kegiatan: (1) membuat perencanaan untuk perbaikan dan tidak mengabaikan sama sekali manajemen krisis; (2) mengambil keputusan berdasarkan database sehingga proses pengambilan keputusannya mengacu pada data dan informasi supaya ditemukan alternatif tindakan secara professional; (3) mengadakan perbaikan secara kontiniu atau terus menerus; (4) mengambil keputusan dengan memperhitungkan dampaknya terhadap waktu yang akan datang dan terhadap situasi yang ada; dan (5) meneliti dan memperbaiki organisasi sebagai suatu system untuk menghindari sub optimasi.

Berkaitan dengan hal itu, Deming mempopulerkan “*Shewart Cycle*” sebagai penerapan metode ilmiah untuk proses perencanaan dan pengambilan keputusan sebagai cara sistematis untuk mengimplementasikan perubahan dan mengukurnya apakah terjadi perbaikan atau tidak. Tahapan *Shewart Cycle* adalah *Plan, Do, Chek* dan *Act* (PDCA).

Tahap *Plan* adalah menentukan proses yang harus diperbaiki, perbaikan apa yang harus dilakukan, dan menentukan data maupun informasi yang diperlukan untuk memilih hipotesis yang relevan untuk melakukan yang perbaikan proses yang berkaitan dengan misi organisasi dan tuntutan kebutuhan pelanggan. Perencanaan ini dilakukan oleh puncak pimpinan dengan mengidentifikasi secara rinci kegiatan lintas fungsional dalam proses organisasi.

Kemudian tahap *Do*, yaitu mengumpulkan informasi dasar untuk menentukan keadaan yang ada sekarang mengenai jalannya proses kemudian menguji hipotesis dari informasi dasar yang dikumpulkan itu. Setelah itu dilakukan implementasi perubahan yang diikuti dengan mengumpulkan kembali data untuk mengetahui apakah perubahan dari hipotesis sebelumnya memang membawa perbaikan atau tidak.

Pada tahap *Check* pimpinan harus dapat menganalisis, memisah dan membahas data, mengadakan sintesis (merangkum data) dn menafsirkan data dan

informasi yang dikumpulkan dengan tepat sebagai kesimpulan pendapat untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak. Dengan demikian dapat diketahui apakah yang dipecahkan itu persoalan yang benar atau bukan sehingga pimpinan terjaga tidak memperoleh solusi dari suatu persoalan yang salah.

Pada tahap *Check* ini pimpinan untuk memperoleh pengetahuan baru mengenai proses organisasi yang berada dalam tanggung jawabnya dan akan dan akan menjawab apakah perbaikan yang diperoleh dapat digeneralisasikan dalam skala yang lebih besar atau tidak.

Tahap *Act* merupakan tahap pengambilan keputusan atas perubahan mana yang akan diimplementasikan dengan cara memilih perubahan yang sudah diuji pada skala yang lebih luas atau menyempurnakan hipotesis untuk diuji kembali. Dalam tahap ini disusun prosedur yang baku untuk perubahan yang terpilih melalui proses yang selanjutnya dilaksanakan pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan sebagai konsekuensi dari adanya prosedur perubahan. Agar perubahan dan proses tidak mempunyai efek negative terhadap bagian lain, organisasi perlu dipantau terus-menerus untuk menjaga karyawan agar melaksanakan apa yang ditetapkan dalam prosedur yang telah digariskan. Siklus PDCA bisa diterapkan untuk menangani hal-hal berikut: (a) Merencanakan perbaikan dan pengumpulan data secara berkesinambungan (*Plan*); (b) Melakukan perbaikan, pengumpulan data dan analisa (*do*); (c) Memeriksa dan mempelajari hasil-hasil yang dicapai (*check*); dan (d) Bertindak atas dasar hasil evaluasi dan melanjutkan perbaikan proses.

Menjalankan manajemen peningkatan mutu ini diperlukan suatu perubahan baik perubahan dalam budaya dan sistem nilai dari suatu organisasi yang harus mengacu pada prinsip-prinsip Peningkatan mutu. Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama Peningkatan mutu yang merupakan sasaran dalam pengelolaan pendidikan yaitu⁶⁶:

- 1) Kepuasan pelanggan

⁶⁶Hensler dan Brunell, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2003), h. 67.

Dalam manajemen mutu terpadu konsep mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu tetapi mutu ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan adalah pelayanan jasa. Oleh karena itu perguruan tinggi harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggannya meliputi pelanggan *internal* dan pelanggan *eksternal*. Pelanggan *internal* perguruan tinggi adalah mahasiswa, dosen dan staf administrasi yang terkait dengan pihak kampus. Pelanggan *eksternal* adalah orang tua, masyarakat dan pemerintah. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas organisasi harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang

Dalam organisasi yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas khas. Ini berarti bahwa karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil keputusan yang merupakan keputusan bersama, sehingga akan menjadi keputusan bulat yang didukung semua lapisan.

3) Manajemen berdasarkan fakta

Organisasi kelas dunia biasanya berorientasi pada fakta. Ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan pada fakta bukan pada perasaan. Ada dua konsep yang berkaitan dengan ini. *Pertama* adanya prioritas dan *kedua* adanya variasi. Prioritas merupakan konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi

tertentu yang sangat vital. Sedangkan variasi yang dimaksudkan adalah variabilitas kinerja manusia yang memberikan gambaran pada sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan Kesenambungan

Untuk dapat sukses setiap organisasi perlu melakukan proses yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan yang berkesinambungan. Konsep yang berlaku terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Menurut Goetsch dan Davis komponen-komponen manajemen peningkatan mutu mempunyai 8 unsur utama yaitu.⁶⁷

1) Fokus Pada Pelanggan

Dalam manajemen peningkatan mutu baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driven*, pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan sedangkan pelanggan internal menentukan mutu, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan.

2) Obsesi terhadap mutu

Dalam organisasi yang menerapkan manajemen peningkatan mutu pastinya pelanggan menentukan. dengan mutu tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pengembangan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengembangan tersebut. Dengan demikian data lapangan sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

⁶⁷David Goetsch, dan L. Stanley B. Davis. *The Total Quality Approach to Quality Management*, 3rd, (New Jersey: PrenticeHall, 2001), h. 105.

4) Komitmen Jangka Panjang

Manajemen peningkatan mutu merupakan paradigma baru, untuk itu dibutuhkan budaya perguruan tinggi yang baru pula. Komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen peningkatan mutu dapat berjalan dengan baik.

5) Kerja sama Tim (*Teamwork*)

Manajemen peningkatan mutu dalam sebuah pendidikan lebih mengutamakan penerapan kerjasama tim, kemitraan dijalin dan dibina secara *intern* dan *ekstern*.

6) Perbaikan system secara terus menerus

Setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu system sehingga system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat

7) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan latihan merupakan factor mendasar dalam penerapan manajemen peningkatan mutu pada perguruan tinggi, dengan pendidikan dan latihan setiap dosen dan staff administrasi akan meningkatkan keterampilannya teknisnya. Esensi dari pendidikan dan latihan ini adalah meningkatkan keterampilan dan profesionalismenya.

8) Kebebasan yang terkendali

Manajemen peningkatan mutu sesungguhnya masuk dalam bidang pendidikan sekitar tahun 1980 an. Upaya itu mengalami peningkatan di Inggris dan berkembang di Amerika sekitar tahun 1990. Fokus gerakan ini adalah pada upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui reorganisasi praktek pendidikan. Keberhasilan manajemen peningkatan mutu ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa jaminan mutu pendidikan sangat diperlukan dan agar setiap lembaga pendidikan menetapkan system dan model manajemen peningkatan mutunya.

Tujuan utama manajemen peningkatan mutu di bidang pendidikan secara menyeluruh berkelanjutan dan terpadu (sesuai Standart Nasional Pendidikan/ Perguruan tinggi) adalah sebagai upaya peningkatan mutu dalam pendidikan. Peningkatan mutu dalam pendidikan bukanlah suatu

yang instan dan sekaligus dalam waktu bersamaan, namun bertahap sesuai dengan kemampuan lembaga tersebut dalam meningkatkan mutu pada setiap komponen pendidikan.

Upaya peningkatan mutu hanya dapat dicapai dengan menggunakan prinsip-prinsip yang pemfokusannya pada peningkatan kualitas peserta didik, melalui peningkatan proses pembelajaran yang melibatkan semua komponen dengan berdasarkan pada keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna pendidikan baik internal maupun eksternal. Konsep peningkatan ini memerlukan peran *Plan, Do, Check, Act* yang terus menerus dipantau sehingga terjadi siklus perbaikan mutu yang berkelanjutan.⁶⁸

Menghadapi persaingan global sebagai perguruan tinggi swasta diharapkan mampu mandiri serta bias menggali potensi yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Pihak perguruan tinggi harus benar-benar menata kembali perguruan tinggi dengan manajemen yang professional. Perguruan Tinggi harus benar-benar menjadi lembaga pendidikan tinggi yang inovatif sehingga dapat memberdayakan potensi yang ada di lembaga pendidikan tersebut dengan produktivitas yang tinggi, sehingga ketergantungan tersebut bias dikurangi. Lembaga pendidikan merupakan salah satu tumpuan untuk memperbaiki sumber daya manusia.

Oleh karena itu Perguruan Tinggi yang merupakan tempat utama dalam memperbaiki mutu harus mampu menciptakan manajemen perguruan tinggi yang baik dan berkualitas sesuai tuntutan manajemen peningkatan mutu. Dalam paradigma baru, Daulat Tampubolon⁶⁹ mengatakan bahwa mutu pendidikan dipahami sebagai kesuaian sifat-sifat produknya dengan kebutuhan pelanggan, terutama mahasiswa (pelanggan primer) dan dunia kerja (pelanggan tersier). Ini didasarkan pada pemahaman tentang mutu dalam MMT. Perguruan Tinggi mempunyai produk penuh, yaitu JK, JP, JPM, JA dan JE, serta produk parsial, yaitu lulusan. Dan lulusan (alumni) ialah orang yang sudah menjadi mahasiswa dalam periode tertentu serta sudah mengalami, menghayati, dan menikmati kelima

⁶⁸Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta, CV.Andi, 2003 edisi Revisi) h.331-335.

⁶⁹Daulat P.Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 121

jasa Perguruan Tinggi tersebut melalui keterlibatan maupun partisipasi aktifnya dalam produksi dan penyajian jasa-jasa itu.

Meskipun disebut produk parsial, lulusan PT adalah produk yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan tujuan utama PT, arena bersifat generatif dan aplikatif. Dikatakan generatif, karena melalui lulusanlah jasa-jasa PT, terutama JK dan JP, disebarluaskan, dikembangkan, serta dilestarikan dalam dunia kerja dan masyarakat. Dikatakan aplikatif, karena lulusanlah yang mengaplikasikan jasa-jasa itu dalam dunia kerja, sehingga hasilnya dapat dinikmati oleh individu dan masyarakat, sehingga jasa-jasa itu juga berkembang, dan mutu kehidupan meningkat karenanya.

Dengan pemahaman di atas, sistem dan proses produksi serta penyajian produk, sebagaimana terkandung dalam kelima jasa PT, maupun produk itu sendiri baik produk sepenuhnya maupun parsial (lulusan) secara keseluruhan dan terpadu menjadi pusat perhatian dalam penentuan mutu. Karena seluruh sistem, proses, serta produk harus memenuhi kebutuhan para pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja, maka para pelanggan dan kebutuhan mereka harus diidentifikasi serta diketahui secara objektif.

Selain itu, sudah tentu sarana dan prasarana untuk mendukung sistem dan proses-proses tersebut juga harus diperhatikan. Kiranya jelas bahwa apa yang biasa disebut "input", "proses", dan "output" dalam pandangan tradisional sudah tercakup dalam pemahaman berdasarkan MMT ini, dipandang secara terpadu dengan mengutamakan sistem dan proses. Dengan demikian, arti mutu Perguruan Tinggi mengimplikasikan seluruh aspek tersebut di atas. Dengan kata lain, dalam MMT atribut-atribut mutu perguruan tinggi harus diidentifikasi pada seluruh aspek itusecara terpadu, bukan hanya pada produk (lulusan) seperti di masa lalu. Pengutamaan sistem dan proses-proses dalam identifikasi atribut-atribut mutu adalah prinsip yang sangat penting dalam mutu perguruan tinggi, karena jasa-jasa perguruan tinggi yang utama berupa proses-proses pelayanan terhadap para pelanggan, terutama pelanggan primer (mahasiswa), seperti perkuliahan, pembimbingan, dan praktikum.

Yang menjadi pertanyaan: Apa saja atribut-atribut mutu perguruan tinggi berdasarkan pemahaman di atas? Atribut-atribut yang pokok dan utama adalah:

1) Relevansi

Kesesuaian dengan kebutuhan

Misalnya:

- a) Apakah isi kurikulum, silabus perkuliahan dan satuan materi sajian sesuai dengan kebutuhan mahasiswa (potensi, cita-cita, tingkat kemampuan, dan lain-lain), ketentuan nasional, serta kebutuhan dunia kerja?
- b) Apakah kebijakan-kebijakan akademik sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat?
- c) Apakah buku-buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan (tuntutan kurikulum)?
- d) Apakah keahlian dosen sesuai dengan kebutuhan (tuntutan bidang studi dan jenjang studi)?
- e) Apakah kemampuan lulusan (produk parsial) sesuai dengan kebutuhan dunia kerja?

2) Efisiensi

Kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu, dan lain-lain) untuk produksi dan penyajian jasa-jasa PT yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Misalnya:

- a) Untuk menghasilkan produk yang direncanakan (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), apakah anggaran yang direncanakan dan tersedia dipergunakan secara hemat dan tepat?
- b) Apakah penyelesaian studi mahasiswa tepat pada waktunya (Sl = 4 tahun)
- c) Apakah penerimaan dosen dan pegawai didasarkan pada analisis jabatan yang objektif, sehingga tidak terjadi kelebihan tenaga?

3) Efektivitas

Kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan sistem, metode, dan atau proses (prosedur) yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan.

Misalnya:

- a) Apakah cara atau metode penyajian materi kuliah cukup tepat sehingga mahasiswa memahaminya dengan mudah?
- b) Apakah prosedur-prosedur administrasi tepat dan baik sehingga semua berjalan lancar dan cepat untuk membuat pelanggan merasa puas?

4). Akuntabilitas (Kebertanggungjawaban):

Dapat tidaknya kinerja dan produk perguruan tinggi, termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, agama, dan nilai budaya.

Misalnya:

- a) Apakah peraturan yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dapat dipertanggungjawabkan secara undang-undang?
- b) Apakah materi kuliah yang diberikan dosen dapat dipertanggungjawabkan secara kurikuler dan etika akademik?
- c) Apakah nilai ujian yang diperoleh mahasiswa (IP atau IPK) terpercaya?
- d) Apakah perilaku (sikap) pelayanan para pengelola perguruan tinggi dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, etika, agama, dan nilai budaya?
- e) Apakah penelitian yang dilakukan dan hasilnya tidak bertentangan dengan agama dan atau undang-undang?
- f) Apakah perguruan tinggi mempunyai kode etik?

5) Kreativitas

Kemampuan Perguruan Tinggi untuk mengadakan inovasi, pembaharuan atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk kemampuan evaluasi diri

Misalnya:

- a) Apakah perguruan tinggi secara periodic membuat pembaharuan kurikulum sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang dibutuhkan dunia usaha?

- b) Apakah ada dosen yang menciptakan teori baru dalam bidang ilmunya berdasarkan penelitian atau metode (teknik) perkuliahan yang baru?
 - c) Apakah dosen selalu memperbaharui materi kuliahnya berdasarkan informasi yang didapatnya dari dunia kerja dan literatur?
 - d) Apakah perguruan tinggi mempunyai alat untuk evaluasi diri dan melakukan evaluasi diri secara teratur?
- 6) Situasi M-M
- Suasana yang menyenangkan dan memotivasi dalam perguruan tinggi sehingga semua orang melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus, dan penuh semangat.
- Misalnya:
- a) Apakah kebijakan yang diambil pimpinan perguruan tinggi cukup adil sehingga tidak ada orang yang merasa dirugikan?
 - b) Apakah unsur-unsur pimpinan perguruan tinggi bersikap terbuka dan akrab terhadap semua dosen, pegawai administrasi, dan mahasiswa sehingga semua merasa bebas dan tidak tertekan?
- 7) Penampilan (*Tangibility*)
- Kerapian, kebersihan, keindahan, dan keharmonisan fisik perguruan tinggi, terutama para pengelola (pimpinan, dosen, pegawai administrasi), yang membuat situasi dan pelayanan semakin menarik.
- Misalnya:
- a) Apakah pimpinan dan para pegawai selalu berpakaian rapi serta bersih?
 - b) Apakah dosen, terutama waktu di kelas, selalu berpenampilan simpatik dan berpakaian rapi, bersih, serta harmonis?
 - c) Apakah pekarangan, taman, jalan-jalan, ruangan dan semua peralatan dalam kampus selalu terpelihara dengan baik, bersih, indah, teratur, dan harmonis?
- 8) Empati
- Kemampuan perguruan tinggi khususnya para pengelola, memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua pelanggannya.

Misalnya:

- a) Apakah pimpinan perguruan tinggi dan unit-unitnya selalu memperhatikan keadaan bawahan dengan penuh kasih dan tanggung jawab, serta memberikan bantuan dan dorongan semaksimalnya bila diperlukan?
- b) Apakah resepsionis menerima tamu (pelanggan) dengan ramah dan sopan, serta memberikan informasi dan bantuan sebaik-baiknya bila diperlukan?
- c) Apakah dosen memperhatikan dan melayani mahasiswa dengan sepenuh dan setulus hati?

9) Ketanggapan (*Responsiveness*)

Kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat.

Misalnya:

- a) Apakah pimpinan perguruan tinggi dan unit-unitnya dengan cepat dan tepat memberikan respons (jawaban, dan lain-lain) terhadap permintaan atau pertanyaan pihak pelanggan tersier (dunia kerja) atau pemerintah (pelanggan sekunder) atau perkembangan zaman?
- b) Apakah dosen memberikan perhatian dan respons yang cepat dan tepat terhadap kesulitan yang dihadapi mahasiswa?

10) Produktivitas

Kemampuan perguruan tinggi dan seluruh staf pengelola (dosen, dan lain-lain) untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Misalnya:

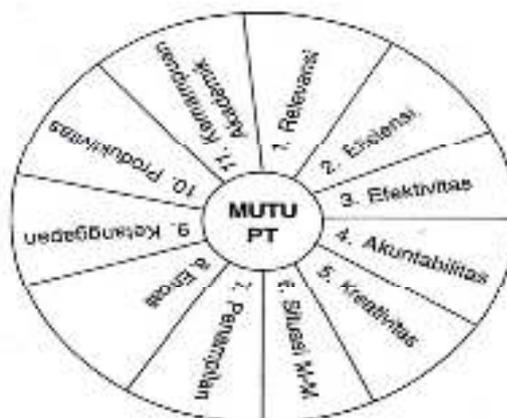
- a) Berapa jumlah mahasiswa yang diwistiaa setiap-tahun? Berapa persen mahasiswa yang diterima? Berapa persen yang dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya ($S1 = 4$ tahun)?
- b) Berapa persen penelitian yang direncanakan dalam satu tahun dapat selesai sepenuhnya?

- c) Berapa persen program pengabdian pada masyarakat tiap tahun dapat selesai dengan lengkap?
 - d) Berapa persen karya tulis yang direncanakan dosen dalam satu tahun dapat selesai sepenuhnya?
 - e) Berapa persen RMP dan SMS yang seharusnya ada dapat dihasilkan dosen setiap tahun?
- 11) Kemampuan Akademik: Penguasaan mahasiswa atas bidang studi (penghayatan atas jasa kurikuler) yang diambilnya.

Misalnya:

- a) Bagaimana hasil ujian semester? Berapa % yang mendapat nilai A,B,C,D, dan E? Berapa IP rata-rata?
- b) Bagaimana IPK lulusan? Berapa % yang IPK-nya 3 ke atas?
- c) Adakah mahasiswa yang memperoleh penghargaan tingkat lokal, nasional regional atau internasional atas prestasi akademik (ilmiah) yang dicapainya?

Dengan kesebelas atribut itu, mutu perguruan tinggi dapat digambarkan dalam Diagram 6 berikut:



Gambar. 2: Mutu Perguruan Tinggi dan Atribut-atributnya

Diagram di atas menggambarkan keterpaduan kesebelas atribut itu dalam membentuk mutu perguruan tinggi. Dengan kata lain, apabila berbicara tentang mutu PT, yang dimaksud ialah mutu terpadu perguruan tinggi. Demikian juga halnya dengan mutu manusia dan objek lainnya. Jika lingkaran kecil di tengah dipandang sebagai pusat sinar, dan jari-jari lingkaran besar dipandang sebagai sinar-sinar yang memancar, maka dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi

bermutu selalu memancarkan sebelas sinar yang menerangi (mempengaruhi secara positif) masyarakat dan dunia sekelilingnya. Dan jika urutan nomor atribut-atribut itu diperhatikan, maka situasi M-M ada di tengah, berarti atribut ini merupakan pengikat kesepuluh atribut lainnya. Tanpa situasi M-M, atribut-atribut lain tidak berkembang dan mutu tidak tercapai.

Dalam produksi dan penyajian setiap jasa perguruan tinggi, kesebelas atribut harus diperhatikan. Perkuliahan, misalnya, adalah bagian pokok dari Jasa Kurikuler. Produksi dan penyajian jasa-jasa perguruan tinggi dapat berjalan dengan bermutu jika SDM dan sarana-sarana pendukung yang bermutu tersedia. Karena itu SDM perguruan tinggi (pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi) harus memiliki atribut-atribut tersebut. Atribut no (11) diindikasikan oleh IP, IPK, dan lain-lain, yang tercantum pada ijazah. Atribut yang terutama diperhatikan pada SDM ialah (1), (4), (5), (6), (7), (8), (9), dan (11). Dalam atribut (6) yang diperhatikan adalah kemampuan (potensinya) untuk menumbuhkan. Dalam hal sarana-sarana, atribut-atribut utama yang diperhatikan adalah (1), (2), (3), (4), dan (7). Alat-alat evaluasi yang disebut terdahulu juga dapat dipergunakan untuk mengetahui keberadaan atribut-atribut tersebut.

Sukanto juga menjelaskan bahwa ada tiga program operasional yang di kedepankan untuk menanggapi perkembangan dan perubahan orientasi yang mengarah pada kepuasan pelanggan. Dalam upaya pengembangan pendidikan tinggi dilakukan program penataan sistem pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi serta perluasan dan pemerataan akses pendidikan tinggi. Masing-masing program operasional dilengkapi dengan indikator keberhasilan sehingga akan lebih jelas tolok ukur ketercapaiannya. Untuk lengkapnya program pengembangan mutu di lingkungan pendidikan tinggi diberikan sajian skematis sebagai berikut:

Tabel 2.2.: Program Pengembangan Mutu

NO	PROGRAM OPERASIONAL	INDIKATOR KEBERHASILAN
1	PENATAAN SISTEM PERGURUAN TINGGI a. Penerapan paradigma baru : otonomi, akuntabilitas, mutu, akreditasi dan evaluasi diri	Kelulusan tepat waktu Kemandirian perguruan tinggi Efisiensi dan efektifitas penggunaan SDM

	<ul style="list-style-type: none"> b. Mekanisme pendanaan block grant c. Peningkatan evaluasi diri d. Peningkatan perencanaan strategis PT 	Pendanaan melalui block grant Pembentukan perguruan tinggi BHMN
2	PENINGKATAN MUTU DAN RELEVANSI <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan kualifikasi pendidikan dosen b. kemitraan dan <i>branch marking</i> internasional c. Peningkatan kapasitas dan mutu program studi sesuai dengan persaingan global d. peningkatan mutu dan kegiatan penelitian e. Peningkatan kegiatan dan mutu pengabdian masyarakat 	Persentase dosen berkualifikasi S2/S3 Proporsi mahasiswa eksakta dan non eksakta S0/S1 Prestasi dan posisi PT nasional di skla Internasional Produktivitas karya ilmiah Publikasi Paten dan HAKI Kontribusi PT terhadap <i>community development</i>
3	PERLUASAN DAN PEMERATAAN AKSES PT <ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan daya Tampung PT b. Pembukaan penutupan program studi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kemampuan institusi c. Peningkatan perimbangan geografis melalui persebaran program studi d. penggabungan beberapa institusi (merger) yang berorientasi pada sinergitas e. Pemberian bea siswa 	Pertumbuhan kapasitas PT Pertumbuhan program studi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat Pertumbuhan pendidikan politeknik disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat Pertumbuhan Perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan wilayah dan potensi masyarakat Pertumbuhan angka partisipasi kasar PT

Menurut Daulat Tampubolon ada beberapa prinsip manajemen perguruan tinggi diantaranya:⁷⁰

1) Perguruan tinggi pada dasarnya adalah industri jasa

Perguruan tinggi pada dasarnya adalah jasa kependidikan, yang disajikan kepada para pelanggannya, terutama para mahasiswa. Jasa itu antara lain berupa perkuliahan. Apabila perkuliahan memuaskan para mahasiswa, mereka akan tertarik dan rajin menghadirinya. Berarti, mereka menghayati dan menikmatinya.

⁷⁰ Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 69

Pikiran, perasaan, bahkan jasmani mereka terpengaruh secara positif. Sebaliknya, apabila tidak memuaskan, mereka akan merasa bosan dan malas menghadirinya. Pikiran dan perasaan, bahkan jasmani mereka, dipengaruhi secara negatif. Kepuasan dimaksud akan menghasilkan banyak keuntungan, antara lain kemampuan mahasiswa terjamin baik dan perguruan tinggi akan terkenal serta menjadi rebutan. Sebaliknya, ketidakpuasan mahasiswa akan menimbulkan kerugian. Dalam persaingan antar perguruan tinggi terutama antar perguruan tinggi swasta dan antara perguruan tinggi negeri dengan perguruan tinggi swasta, serta persaingan yang semakin gencar dengan perguruan tinggi luar negeri, kedua hal tersebut sangat perlu mendapat perhatian.

Hubungan kemanusiaan juga sangat menentukan dalam perguruan tinggi. Hubungan dosen dan mahasiswa, pimpinan perguruan tinggi dan dosen serta mahasiswa, para pegawai administrasi, dan saling hubungan lainnya sangat perlu didasarkan pada sifat-sifat dasar kemanusiaan. Kiranya jelas bahwa sumber daya perguruan tinggi juga harus memiliki KI, dan KE yang seimbang.

Jasa kependidikan yang dimaksud diatas adalah tingkat akademik dan profesional. Karena itu pendidikan tinggi dipahami sebagai proses produksi dan penyajian jasa pendidikan bertaraf akademik dan profesional, atau jasa pendidikan tinggi, yang dapat dilaksanakan bagi para calon mahasiswa yang sudah memperoleh jasa pendidikan dasar dan menengah. Dan perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang memproduksi dan menyajikan jasa kependidikan tinggi.

2) Produk Perguruan Tinggi yang Sepenuhnya adalah Jasa Kependidikan Tinggi

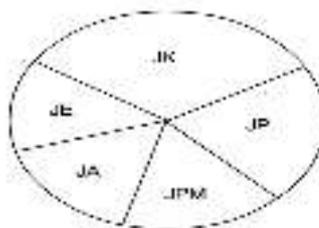
Pada umumnya di perguruan tinggi penelitian adalah jasa. Jasa pengabdian pada masyarakat meliputi kegiatankegiatan untuk membantu (melayani) masyarakat umum, terutama masyarakat yang ekonominya lemah atau pendidikannya masih rendah, dengan mengaplikasikan ilmu-ilmu dan keterampilan yang merupakan jasa kurikuler dan jasa penelitian. Jasa Administrasi meliputi administrasi akademik dan umum. Jasa Ekstrakurikuler meliputi semua kegiatan pelayanan terhadap mahasiswa baik yang langsung mendukung jasa kurikuler, jasa penelitian, dan jasa pengabdian masyarakat

maupun yang tak langsung, seperti pengembangan minat mahasiswa, pembinaan kesejahteraan mahasiswa, dan pembimbingan hubungan dengan dunia kerja.

Lulusan dipahami sebagai produk parsial perguruan tinggi, karena sesungguhnya mahasiswa pada akhirnya lulus bukan hanya karena jasa-jasa perguruan tinggi, melainkan juga karena adanya potensi dan usaha mahasiswa sendiri. Selain itu, pengaruh lingkungan, dukungan orangtua, berbagai bacaan dan informasi dari berbagai media, khususnya internet, juga turut memberikan kontribusi pada keberhasilan mahasiswa. Hal ini lebih terasa dan jelas pada jenjang pasca sarjana. Era informasi dan globalisasi membuka kesempatan yang semakin luas dan mudah bagi mahasiswa untuk belajar sendiri. Namun demikian, lulusan tetap merupakan produk perguruan tinggi yang bersifat generatif dan karena itu sangat penting, sebab melalui lulusanlah jasa-jasa PT disebarluaskan dan dikembangkan di dunia kerja dalam masyarakat secara aplikatif.

Melalui proses-proses produksi dan penyajian kelima jasa itu, jasa kependidikan tinggi ditanamkan serta dibudayakan dalam diri dan kehidupan mahasiswa selama masa studi, sehingga kemampuan serta keterampilan akademik maupun profesional terus bertumbuh dalam dirinya. Pada jenjang SO dan S1 (*undergraduate*) jasa kurikuler merupakan bagian terbesar dari jasa kependidikan tinggi, sedangkan pada jenjang pasca sarjana jasa penelitian yang terbesar. Dengan penanaman dan pembudayaan itu, juga bantuan serta dorongan faktor-faktor lain. tersebut di atas, mahasiswa berhasil dan lulus. Mahasiswa yang lulus dengan demikian merupakan produk parsial.

Kelima jasa itu pada dasarnya merupakan suatu kebulatan dalam arti keterpaduan untuk membentuk jasa kependidikan tinggi. Kebulatan dan keterpaduan itu dapat dilihat pada Diagram .



Gambar 2.1.
Diagram Jasa Kependidikan Tinggi Perguruan Tinggi

Diagram di atas menggambarkan jasa kependidikan tinggi pada jenjang SO dan S1, dengan porsi jasa kurikuler yang terbesar. Perlu dikemukakan bahwa pemahaman tentang produktivitas perguruan tinggi perlu disempurnakan. Produktivitas hendaklah didasarkan pada seluruh jasa yang diproduksi dan disajikan oleh perguruan tinggi dalam periode yang ditentukan dan kesesuaian jasa itu dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Jadi bukan hanya pada jumlah lulusan (produk parsial) dan IP (Indeks Prestasi) atau IPK (Indeks Prestasi Kumulatif) saja.

3) Mutu Perguruan Tinggi Adalah Kesesuaian Paduan Sifat-sifat Produknya dengan Kebutuhan Para Pelanggannya

Definisi mutu perguruan tinggi tersebut didasarkan pada kemutlakan pertama dari Crosby, juga pada definisi mutu yang bersifat umum, yaitu mutu adalah paduan sifat-sifat produk, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat, masa kini dan masa depan. Keberhasilan perguruan tinggi pada dasarnya terletak pada tumbuh atau tidaknya nilai hakiki ini dengan sebaik-baiknya.

Dengan prinsip di atas, mutu perguruan tinggi harus dilihat dari seluruh produknya, bukan hanya dari tingkat kemampuan kelulusannya. Setiap jasa yang dihasilkan, harus dievaluasi untuk mengetahui apakah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, perguruan tinggi bermutu dipahami sebagai lembaga pendidikan tinggi yang dikelola sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan jasa kependidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan.

4) Pelanggan perguruan tinggi adalah pihak yang dipengaruhi oleh produk perguruan tinggi dan proses-proses yang terjadi dalam produksi dan penyajian produk itu.

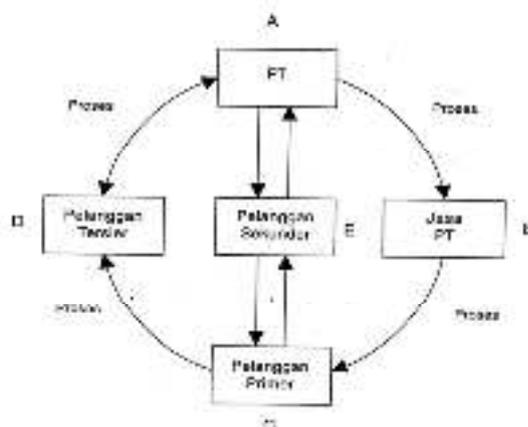
Istilah "dipengaruhi" pada prinsip di atas mengandung pengertian: (1) terpengaruh secara langsung karena menghayati dan memanfaatkan produk dimaksud serta berpartisipasi dalam produksi dan penyajiannya; (2) terpengaruh secara tidak langsung oleh produk itu dan produksi serta penyajiannya; dan (3) terjadi perubahan dalam diri yang dipengaruhi.

Istilah dosen, mahasiswa, dan lain-lain tak perlu diganti dengan pelanggan. Yang perlu dipahami adalah makna dan nilai hakiki pelanggan. Ada hubungan tertentu, khususnya hubungan kemanusiaan, antara perguruan tinggi dan para pelanggannya. Ada kebutuhan pelanggan, dan perguruan tinggi harus berusaha memahami serta memenuhinya. Sebaliknya pelanggan mempunyai kewajiban-kewajiban tertentu terhadap perguruan tinggi. Nilai hakiki hubungan itu adalah: 1) Saling membutuhkan; 2) Saling memahami; 3) Saling melayani dengan sebaik-baiknya; dan 4) Kebersamaan.

Nilai hakiki inilah sesungguhnya yang merupakan nilai kependidikan, dalam hal ini kependidikan tinggi yang sangat mendalam. Keberhasilan perguruan tinggi pada dasarnya terletak pada tumbuh atau tidaknya nilai hakiki ini dengan sebaik-baiknya.

5) Pendidikan dan Kegiatan-kegiatan lainnya di perguruan tinggi dalam menghasilkan semua Jasa adalah Proses-proses yang bersifat Sirkuler, buka Linier.

Proses-proses sirkuler dimaksud dapat dilihat pada diagram 3 serta diagram 4, dan proses linier pada diagram 5 berikut:



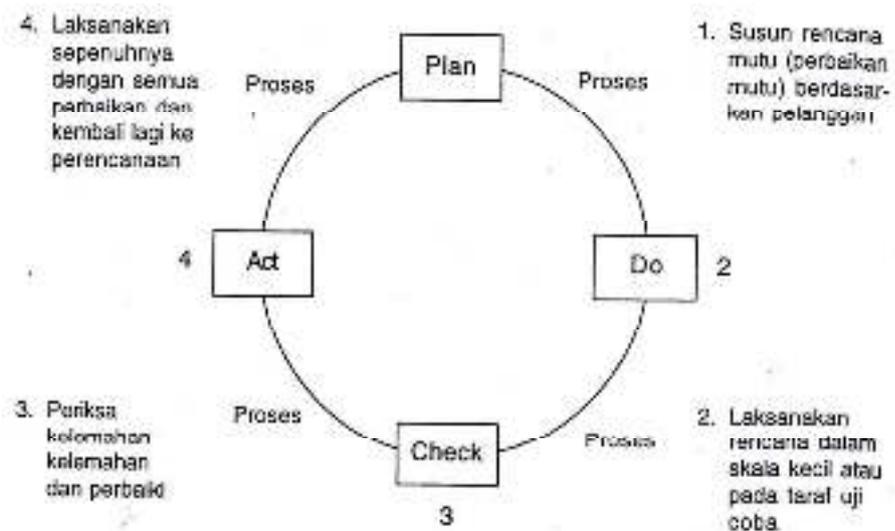
Gambar 2.2. Proses Sirkulasi Keseluruhan Kegiatan di PT

Perguruan tinggi (A) merencanakan mutu produk berdasarkan data kebutuhan pelanggan (C,D,E) dan melaksanakan rencana itu dengan sebaik-baiknya (terkendali dengan baik) sehingga jasa bermutu tercapai. Jasa itu disajikan kepada pelanggan primer (C) atau mahasiswa dengan sebaik-baiknya (bermutu) sehingga mahasiswa puas, dalam arti memahami dan menghayati sepenuhnya. Pelanggan primer (mahasiswa) yang telah memahami dan

menghayati jasa itu dengan sepenuhnya adalah lulusan atau produk parsial. Kepada lulusan diberikan informasi tentang dunia kerja, dan akhirnya diterima bekerja di dunia kerja (D). Dunia kerja atau pelanggan tersier memberikan informasi kepada perguruan tinggi tentang berbagai perkembangan kebutuhan, termasuk kritik tentang produk (lulusan) perguruan tinggi yang bekerjadi sana. Sebaliknya perguruan tinggi juga meminta (dan memantau) informasi dari dunia kerja. Berdasarkan semua data (informasi) itu perguruan tinggi menyusun lagi rencana mutu produk seraya membuat peningkatan mutu dan melaksanakannya. Demikianlah seterusnya, semua proses berlangsung secara sirkuler. Sebagaimana digambarkan oleh garis titik-titik pada diagram di atas, perguruan tinggi (A), pelanggan sekunder (E), dan pelanggan primer (C) juga saling berhubungan, khususnya dalam arti saling melayani dengan sebaik-baiknya.

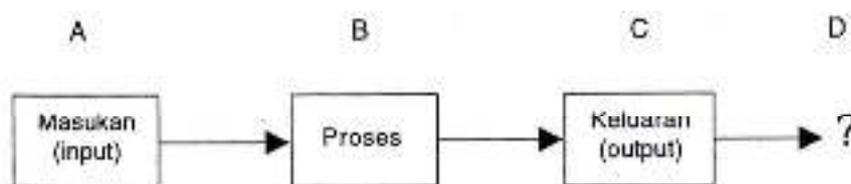
Peningkatan mutu berkelanjutan terkandung dalam pengertian proses sirkuler tersebut. Peningkatan mutu berkelanjutan sangat perlu, karena: (1) kebutuhan pelanggan selalu berubah mengiringi perubahan zaman dan perkembangan masyarakat; (2) kelemahan-kelemahan masa lalu yang perlu diperbaiki selalu ada, baik besar maupun kecil; dan (3) keterbatasan kemampuan perguruan tinggi sehingga tak dapat mengatasi masalah (meningkatkan mutu) sekaligus, tapi harus bertahap dan berangsur. Dengan pemahaman tentang proses sirkuler itu, konsep "*link-and-match*" yang diperkenalkan di masalalu tak perlu lagi, karena sudah termasuk dalam pemahaman itu. Implikasi dari pemahaman itu ialah perlunya ada kerja sama antara perguruan tinggi dan dunia usaha dalam berbagai bentuk.

Proses sirkuler di atas diperkenalkan oleh Deming pada perusahaan-perusahaan Jepang dalam tahun 1950. Nilai hakiki proses sirkuler setiap kegiatan perguruan tinggi seperti digambarkan oleh lingkaran PDCA, sama dengan yang digambarkan pada Diagram .



Gambar Diagram. 2.3: Proses Sirkuler Setiap Kegiatan PT

Setiap kegiatan perguruan tinggi untuk menghasilkan masing-masing dari kelima jasa itu terdiri dari proses-proses sirkuler. Perkuliahan sebagai bagian dari Jasa Kurikuler, misalnya, harus mulai dari perencanaan, kemudian dilaksanakan (disajikan), seterusnya dievaluasi untuk melihat keberhasilan (sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau tidak), dan kemudian kembali lagi merencanakan berdasarkan kebutuhan pelanggan primer (mahasiswa) dan pelanggan tersier (dunia kerja), termasuk kesalahan masa lalu.



Gambar Diagram. 2.4: Proses Linier

Menurut pandangan tradisional, pendidikan, termasuk perguruan tinggi, adalah proses yang analog dengan pabrik. Masukan (A) diterima, kemudian diproses (B), dalam arti dididik, dan hasilnya ialah keluaran (C) dalam arti lulusan. Hingga di situlah tugas perguruan tinggi. Apa yang terjadi dalam masyarakat bukan lagi urusan perguruan tinggi, dan karena itu tetap menjadi tanda tanya. Hal ini dapat dilihat, misalnya, pada setiap upacara wisuda, pimpinan perguruan tinggi mengatakan dalam pidatonya, "Mudah-mudahan saudara-saudara wisudawan dan wisudawati berhasil dalam masyarakat." Proses

linier itu dapat juga dilihat dari jarangnyanya, bahkan tidak adanya, kerja sama antara PT dan dunia usaha, serta perhatian akan kebutuhan objektif dunia kerja (pelanggan tersier). Pandangan tradisional ini tak mungkin dipertahankan lagi. Dalam Setiap Kegiatan perguruan tinggi untuk Menghasilkan Produk Bermutu, Sistem dan Proses Harus Mendapat Perhatian Utama

Perguruan tinggi adalah suatu sistem, yaitu struktur yang terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan erat satu sama lain secara fungsional, sehingga merupakan keterpaduan yang sinergis. Dalam komponen- komponen itu terjadi proses-proses yang sesuai dengan fungsi masing-masing, tetapi tidak eksklusif atau sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan, saling mendukung, dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Kaidah Ibu Jari 85/15 Juran sangat perlu diperhatikan dalam hubungan sistem dan proses di perguruan tinggi. Dalam pengelolaan perguruan tinggi, ada kecenderungan lebih cepat mencari kesalahan pada orang, misalnya dosen atau mahasiswa atau pegawai, ketimbang pada sistem dan proses yang berlaku (terjadi). Akibatnya, sering tidak ditemukannya akar masalah, sehingga persoalan tidak selesai secara tuntas. Seringkali masalah yang sama timbul kembali, karena mutu sistem dan prosesnya tidak ditingkatkan. Di samping itu, kecenderungan mempersalahkan orang dapat mengganggu situasi menang-menang, sehingga mutu kinerja menurun. Hal ini tidak berarti tidak boleh mengingatkan orang agar kesalahannya diperbaiki, tetapi perlu menekankan bahwa sistem dan proses yang tak bermutu (salah)sering, bahkan umumnya (85%), membuat orang bertindak salah.

Di masa lalu, terutama tahun 50-an hingga 60-an, pemahaman tentang sistem dan proses tersebut di atas belum ada atau belum terlaksana di perguruan tinggi. Masing-masing fakultas, misalnya, masih seperti "kerajaan-kerajaan" sendiri, tidak ada hubungan satu sama lain. Dosen-dosen juga pada umumnya bertindak seakan-akan "raja-raja" yang punya kekuasaan sendiri-sendiri. Sisa-sisa kebiasaan masa lalu itu bahkan masih terlihat dewasa ini. Keterpaduan sinergis belum terbentuk sepenuhnya di perguruan tinggi, sehingga efisiensi maksimal pada umumnya tak tercapai.

Karena semua kegiatan perguruan tinggi adalah proses-proses dalam sistem, maka semuanya berkaitan erat satu sama lainnya. Dalam perencanaan mutu produk, hal itu harus mendapat perhatian. Selanjutnya, dalam pelaksanaan rencana mutu produk, semua proses harus diperhatikan dan diamati serta dikendalikan sejak permulaan hingga akhirnya menghasilkan produk yang direncanakan. Apabila ada kesalahan pada proses, harus segera dicari sebabnya dan langsung diperbaiki. Dan apabila sistem dan semua proses berlangsung dengan baik (bermutu), maka produk yang dihasilkan pasti bermutu. Karena itu, bukan produk (hasil akhir) yang perlu diperiksa atau diinspeksi, tetapi sistem dan proses. Apabila semua sistem dan proses pelayanan terhadap mahasiswa terencana, terlaksana dan terkontrol dengan baik, sesuai dengan kebutuhannya dan kebutuhan dunia kerja, maka mahasiswa akan lulus dengan baik (menjadi produk parsial bermutu). Jadi, bukan IP atau IPK yang menentukan, tetapi sistem dan proses-proses tersebut. Tradisi yang mengutamakan hasil ujian (produk akhir kuantitatif) harus ditinggalkan.

f. Integralisme Adalah Pandangan Utama untuk Mengatasi Kemelut Mutu dan Pemerataan

Dalam pembangunan pendidikan, terutama di negara-negara berkembang yang berpenduduk banyak seperti Indonesia, pada umumnya timbul kemelut (dilema) antara mutu dan pemerataan. Pada umumnya pilihan jatuh pada pemerataan pendidikan, karena pemerintah (kekuasaan) akan mendapat dukungan dari masyarakat. Akibatnya, produk pendidikan, dalam hal ini perguruan tinggi, tidak bermutu, dan SDM yang tak bermutu akan mengakibatkan kerugian di semua bidang kehidupan, terutama dalam jangka panjang.

Dalam mengatasi kemelut mutu dan pemerataan, ada tiga pandangan alternatif, yaitu elitisme, populisme, dan integralisme. Elitisme dan populisme telah diterapkan di Indonesia di masa lalu. Keduanya tidak berhasil. Karena itu, integralisme adalah pandangan utama yang sebaiknya dianut untuk menghadapi tantangan abad ke-21, khususnya untuk mengatasi kemelut mutu dan pemerataan.

Menurut integralisme, mutu dan pemerataan merupakan dua konsep yang terpadu dan harus diusahakan agar benar-benar terealisasi. Ini berarti bahwa hak rakyat untuk memperoleh jasa kependidikan tinggi harus terpenuhi dan bermutu. Dalam konteks Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta dan hidup

di daerah kepulauan yang luas dan sangat heterogen-pertanyaan besarnya, "Apakah tersedia daya tampung yang cukup besar?" Mengatasi masalah ini memang tidak mudah. Tapi, dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip filosofi MMT yang sejalan dengan prinsip-prinsip integralisme, masalah itu dapat diatasi.

Di antara prinsip-prinsip operasional berdasarkan filosofi tersebut, yang dapat mengatasi masalah itu ialah:

- a). Jasa perguruan tinggi harus bermutu. Ini berarti jasa harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja. Karena itu:
 - i. Penerimaan mahasiswa harus berdasarkan potensi (bakat) dan kemampuannya. Unit *counseling* perlu ada di perguruan tinggi, dengan salah satu tugas pokoknya memberi saran kepada calon mahasiswa atau mahasiswa tentang kesesuaian potensinya dengan program studi yang diambil.
 - ii. Keberagaman program perlu diadakan dan kemungkinan pindah program disediakan dengan kemudahan. Program diploma (D1, D2, D3) diperbanyak sesuai dengan kebutuhan, bahkan program Sertifikat. Perguruan tinggi berbentuk akademi dan politeknik berperan utama dalam hal ini. Program-program tersebut dapat ditutup apabila tak dibutuhkan lagi. Fleksibilitas program harus ada. Di samping itu, perlu juga diversifikasi pada pengaturan waktu dan tempat pelaksanaan program. Waktunya dapat pagi, sore, malam atau pada waktu libur, sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Tempat tidak selalu harus di kampus pusat, tetapi mungkin juga di tempat lain.
 - iii. Peningkatan mutu dilaksanakan secara berkelanjutan, sehingga keterbatasan dana teratasi.
- b). Hubungan perguruan tinggi dan para pelanggannya, terutama dunia usaha, terus terbina. Ini berarti:
 - i. Kerja sama perguruan tinggi dengan dunia usaha harus baik, sehingga dunia usaha membantu.
 - ii. Kerja sama perguruan tinggi dengan tokoh-tokoh masyarakat dan orangtua, khususnya yang berada, juga demikian.

- c). Sistem dan proses diutamakan. Ini berarti efisiensi harus tinggi. Karena itu:
- i. Perencanaan mutu dan pengendalian dalam pelaksanaan harus cermat berdasarkan kebutuhan pelanggan.
 - ii. Semua unit perguruan tinggi harus terpadu sehingga dana dan peralatan efisien
 - iii. Tidak mengutamakan target produk kuantitatif yang cenderung mengarah ke pengejaran target itu dan melupakan proses

6) Perguruan Tinggi Sebagai Suatu Sistem, Tempat Terjadi Berbagai Proses, Selalu Mengandung Keberagaman yang Harus Mendapat Perhatian dalam Usaha Peningkatan Mutu Berkelanjutan.

Tantangan utama yang pertama pada abad ke-21 adalah heterogenitas Indonesia. Heterogenitas itu akan semakin intensif dan ekstensif karena pengaruh globalisasi. Namun, bukan berarti kebudayaan bangsa (nasional) dan daerah akan hilang. Prinsip Bhinneka Tunggal Ika akan tetap relevan asal tidak dikekang oleh suatu fanatisme. Karena itu, dalam sistem pendidikan, khususnya perguruan tinggi, keberagaman harus terakomodasi.

Keberagaman terdapat dalam berbagai aspek perguruan tinggi, tetapi terutama pada sumber daya manusia, termasuk mahasiswa. Para dosen, pegawai, dan pimpinan mempunyai latar belakang sosial budaya serta ekonomi yang berbeda-beda. Para mahasiswa juga demikian, di samping perbedaan dalam potensi dan kemampuan. Masyarakat dan dunia kerja yang menjadi pelanggan juga berbeda-beda. Semua keberagaman itu harus mendapat perhatian dalam sistem dan proses-proses. Karena itu, adalah suatu kelemahan mendasar bila mengadakan atau memaksakan sentralisasi pengelolaan pendidikan, termasuk perguruan tinggi. Tapi hal ini terjadi seperti di masa lalu, terutama selama Orde Baru, dan masih terus hingga sekarang. Namun demikian mulai ada kesadaran tentang perlunya desentralisasi sebagaimana diindikasikan oleh muatan lokal dalam kurikulum dan rencana pelaksanaan otonomi perguruan tinggi. Dosen juga sering sekali kurang memperhatikan keberagaman itu pada para mahasiswanya dalam merencanakan, menyajikan (melaksanakan), dan evaluasi perkuliahannya, sehingga terjadi penyamarataan atau ketidakadilan.

Dalam hubungannya dengan keberagaman, ada dua hal mendasar yang harus diingat: 1) jangan menganggap suatu kesalahan disebabkan oleh faktor yang bersifat khusus (bagian dari keberagaman), padahal disebabkan oleh faktor yang bersifat umum (sistem); 2) sebaliknya, jangan menganggap suatu kesalahan disebabkan oleh faktor yang bersifat umum, padahal disebabkan oleh faktor yang bersifat khusus. Dalam analisis masalah untuk menemukan akar masalah itu, agar dapat membuat solusi yang tepat untuk peningkatan mutu, kedua hal itu sangat perlu diperhatikan.

Perguruan tinggi bermutu harus mampu menumbuhkan dan mengembangkan sifat dan sikap untuk hidup secara damai dan harmonis dalam konteks keberagaman sosial-budaya dan agama dalam diri mahasiswa dan seluruh unsur pengelola Perguruan tinggi. Dengan kata lain, perguruan tinggi, dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, harus mampu menghasilkan manusia (warga negara) yang berkepribadian heterogen. Sifat dan sikap itu harus dapat tumbuh dan berkembang melalui sistem dan semua proses produksi dan penyajian semua jasa kependidikan tinggi. Sumber daya manusia bermutu dengan sifat-sifat seperti itulah yang mampu mengelola heterogenitas menjadi kekuatan sinergis.

7) Tim Kerja Sama Merupakan Suatu Strategi yang Sangat Efisien dan Efektif dalam Usaha Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Secara Berkelanjutan

Tim adalah kelompok kerja yang terdiri dari beberapa anggota (sebaiknya minimum 5, maksimum 15) untuk melaksanakan tugas perbaikan mutu. Ketua dan sekretaris dipilih oleh anggota-anggota tim sendiri. Anggota-anggota harus mampu dan siap untuk berpartisipasi aktif, berbagi pikiran dan pengalaman, saling membantu, dan menerima kesepakatan berdasarkan pemikiran bersama yang objektif dan terbaik. Anggota-anggota tim harus menguasai sistem dan cara mendiskusikan masalah, mulai dari curah pikir (*brainstorming*), perumusan dan penentuan masalah, analisis masalah untuk menemukan sumber dan sebab akar masalah, hingga merumuskan dan menentukan solusi masalah. dalam rangka peningkatan mutu kiranya jelas bahwa anggota yang hanya ingin didengar atau mau menang sendiri tidak punya tempat dalam tim.

Nilai-nilai hakiki yang dapat berkembang melalui pembudayaan tim kerja sama antara lain:

- a) Keterpaduan usaha.
- b) Kerja sama sehingga terbentuk kekuatan sinergis.
- c) Berkembangnya sikap kebersamaan yang objektif dan demokratis, serta keterbukaan.
- d) Berkembangnya keseimbangan antara KI dan KE dalam diri setiap anggota.
- e) Sikap berpartisipasi aktif sehingga semua merasa memiliki (*senseofbelonging*) dan ikut bertanggung jawab serta dihargai.
- f) Berkembangnya sikap bersaing dalam konteks kerja sama.

Dengan nilai-nilai itu kinerja bermutu, solusi masalah yang tepat dalam usaha peningkatan mutu tercapai. Kinerja bermutu mengimplikasikan efisiensi dan efektivitas. Di samping nilai-nilai itu perlu juga dikemukakan bahwa dengan pemanfaatan tim, organisasi dapat lebih ramping (Warren Bennis & Mische 1996), sehingga efisiensi dan efektivitas meningkat.

Prinsip ini yang mendukung, dan merupakan konsekuensi dari prinsip 6, khususnya tentang keterpaduan usaha yang mengimplikasikan keharusan adanya hubungan erat dan kerja sama antara semua unit perguruan tinggi. Dengan kata lain, sesungguhnya semua unit merupakan tim kerja sama. Apabila setiap unit, seperti fakultas atau jurusan, masih merasa dirinya dan bersikap sebagai "kerajaan sendiri", efisiensi serta efektivitas pasti akan merosot, dan kinerja bermutu tak tercapai. Sebagaimana disinggung dalam prinsip 2.6, hingga dewasa ini di berbagai perguruan tinggi masih ada sifat dan sikap "mempunyai kerajaan sendiri". Di perguruan tinggi tertentu, misalnya, ada jurusan yang mempunyai sedikit mahasiswa sehingga banyak ruang kuliahnya kosong. Tetapi ruang itu tak boleh dipakai oleh jurusan lain yang jumlah mahasiswanya sangat besar, karena merasa dirinya "suatu kerajaan sendiri" dan bukan anggota tim di perguruan tinggi

Pembudayaan penggunaan tim kerjasama perlu dikembangkan di perguruan tinggi. Untuk tujuan itu tim-tim berikut perlu dibentuk dan diaktifkan:

- a). Komisi Mutu perguruan tinggi

Dalam senat perguruan tinggi perlu ada Komisi Mutu. Tugas pokoknya ialah membudayakan mutu di seluruh unit perguruan tinggi dan memberikan pikiran serta saran tentang peningkatan mutu berkelanjutan.

b). Komisi Mutu Fakultas

Dalam Senat Fakultas perlu ada Komisi Mutu Fakultas. Tugas pokoknya sama dengan Komisi Mutu perguruan tinggi, tapi terbatas pada lingkungan fakultas bersangkutan. Komisi Mutu perguruan tinggi dan Komisi Mutu Fakultas selalu saling berkonsultasi.

c.) Tim-tim Mutu Teknis

Berbagai Tim Mutu Teknis dibentuk di unit-unit teknis sesuai dengan kebutuhan. Tugas pokoknya ialah merencanakan dan melaksanakan peningkatan mutu secara teknis, termasuk mencari solusi atas masalah-masalah yang timbul di lapangan. Tim Mutu Teknis selalu berorientasi pada kebijakan yang diambil oleh Komisi Mutu perguruan tinggi dan Komisi Mutu Fakultas. Tim Mutu Teknis bersifat sementara dan dibubarkan setelah tugasnya selesai.

Selain itu, khusus dalam kegiatan-kegiatan perkuliahan, Juga perlu dibentuk tim-tim teknis berikut:

a) Tim Dosen

Tim ini terdiri dari dosen-dosen yang bertanggung jawab atas mata kuliah atau bidang studi yang sama. Tugas pokoknya melaksanakan usaha-usaha peningkatan mutu perkuliahan. Apabila perlu, tim dosen dengan anggota dari dosen berbagai bidang studi dapat juga dibentuk untuk usaha peningkatan mutu perkuliahan atau mutu kegiatan-kegiatan lain.

b) Tim Dosen-Mahasiswa

Untuk meningkatkan mutu perkuliahan, tim dosen-mahasiswa juga dapat dibentuk. Dosen mata mata kuliah bersangkutan bersama beberapa mahasiswa atau seluruh mahasiswa dalam kelasnya mengadakan berbagai kegiatan seperti diskusi, seminar, dan lain-lain. Dalam semangat tim, para mahasiswa memberikan pendapat tentang mata kuliah dan perkuliahan bersangkutan.

c) Tim Mahasiswa

Tim Mahasiswa atau kelompok diskusi perlu dibentuk dalam rangka peningkatan mutu perkuliahan atau kegiatan-kegiatan lain. Melalui diskusi dan kegiatan-kegiatan bersama lainnya, tiap tim berusaha meningkatkan mutu masing-masing, sehingga kemampuan meningkat. Mahasiswa membudayakan nilai-nilai hakiki yang disebut terdahulu.

Perguruan tinggi harus berusaha mengembangkan kerja sama dengan dunia usaha atau lembaga-lembaga lain, baik di dalam maupun luar negeri. Untuk itu berbagai tim biasanya perlu dibentuk dan diaktifkan agar dapat mencapai tujuan bersama yang lebih bermutu. Tim-tim demikian hanya dapat berhasil jika nilai-nilai hakiki sudah berkembang. Sekali lagi, perguruan tinggi bermutu sebagai suatu sistem yang mencakup terjadinya berbagai proses, pada dasarnya adalah suatu tim kerja sama. Karena itu sifat dan sikap "berkerajaan sendiri" harus dihapuskan.

8) Pembelajaran Bermutu Adalah Proses-proses dalam Produksi dan Penyajian Jasa Pendidikan Tinggi, yang Menyebabkan . Berbagai Kemampuan yang Sesuai dengan Kebutuhan Terus Bertumbuh dalam Diri Mahasiswa

Jasa itu dihasilkan dan disajikan terutama kepada mahasiswa sebagai pelanggan primer melalui berbagai proses. Dengan demikian mahasiswa terlibat bahkan berpartisipasi dalam proses-proses itu. Dalam keterlibatan dan partisipasinya itu mahasiswa memperoleh berbagai pengalaman dan pengetahuan yang mempengaruhi, bahkan mengubah perilakunya sehingga mengarah pada kematangan yang semakin mantap. Apabila semua itu tercapai, pembelajaran sudah terjadi. Jadi bukan hanya dalam perkuliahan terjadi pembelajaran, tetapi juga dalam penelitian, pengabdian pada masyarakat, proses administrasi akademik dan umum, serta kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler. Keterpaduan semua proses itulah yang menumbuhkan pembelajaran. Namun, jasa kurikuler, khususnya perkuliahan, merupakan yang utama dan inti, terutama pada jenjang SO dan S1 (*undergraduate*).

Hingga kira-kira tahun 60-an, dalam pendidikan berkembang konsep mengajar. Dalam konsep ini hubungan dosen-mahasiswa bersifat sangat

paternalistik. Dosen menentukan segalanya, dan mahasiswa menerima saja. Proses pengajaran hampir sepenuhnya satu arah, yaitu dari dosen ke mahasiswa. Konsep itu semakin banyak mendapat kritik, sehingga sekitar tahun 70-an berkembang konsep lain yang disebut belajar-mengajar. Dalam konsep ini dosen dan mahasiswa sama-sama aktif. Diharapkan hubungan dosen mahasiswa menjadi dialogis. Namun, dalam praksisnya, terutama karena sistem kekuasaan otoriter selama orde baru, hubungan yang diharapkan itu tak banyak tercapai, bahkan cenderung menjadi paternalistic-feodalistik-birokratis. Perkembangan mutakhir adalah konsep pembelajaran. Hubungan dosen mahasiswa bersifat dialogis-demokratis dan kerjasama. Yang diutamakan ialah pertumbuhan kemandirian dalam diri mahasiswa. Tentang hubungan dosen-mahasiswa akan dibicarakan lebih lanjut pada Bab 6.

Kemampuan yang diharapkan tumbuh dan berkembang dalam diri mahasiswa berkenaan dengan bidang studinya meliputi tiga aspek: (1) Kecerdasan Intelektual (KI), (2) Kecerdasan Emosional (KE), termasuk moralitas, dan (3) Keterampilan Motoris (KM), dalam arti kemampuan mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan kerja yang bertanggung jawab. Dalam hal KI dan KE, kemampuan yang harus dicapai adalah mengendalikan R (rasio) dan E (emosi) agar keduanya menjadi seimbang dalam menghadapi setiap persoalan kehidupan. Kecerdasan sepenuhnya dipahami sebagai kemampuan mengelola KI dan KE tersebut. Kecerdasan seperti itulah yang harus tumbuh dalam diri mahasiswa melalui pembelajaran. Kecerdasan ini sangat perlu untuk menghadapi keadaan yang terus bergolak dalam era industrialisasi, globalisasi, dan informasi.

9) Pemberdayaan SDM Adalah Kunci Utama Keberhasilan PT dalam Usaha Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Pemberdayaan (*empowerment*) diartikan sebagai penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang (situasi M-M) dalam PT, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri. Di PT, SDM terdiri dari: (a) Pimpinan; (b) Dosen; (c) Tenaga penunjang akademik; dan (d) Pegawai administrasi.

Keempat kategori itu merupakan unsur-unsur pengelola PT. Apabila dilihat dari keterlibatannya dalam produksi dan penyajian jasa-jasa PT, serta

kedudukannya sebagai anggota civitas academica, mahasiswa dapat juga dipandang sebagai kategori SDM PT. Tetapi pada prinsip 2.11 hanya unsur-unsur pengelola yang dimaksud dengan SDM, yang juga termasuk pelanggan sekunder sekaligus pelayan PT.

Menciptakan dan mengembangkan situasi M-M adalah prinsip utama dalam memberdayakan SDM. Agar situasi M-M terciptadan berkembang, semua kebijakan harus didasarkan pada data kebutuhan yang objektif serta dilaksanakan dengan jujur dan sungguh-sungguh dalam semangat keterbukaan. Kebijakan-kebijakan harus selalu adil, bersifat memotivasi serta tidak represif tapi juga tidak permisif. Semangat kebersamaan, keterpaduan, dan kerja sama tim jelas terasa dalam kebijakan-kebijakan demikian.

Dalam kebijakan-kebijakan dimaksud, yang paling pokok ialah sistem pemberdayaan SDM, yakni dosen, pimpinan, tenaga penunjang akademik, dan pegawai administrasi. Adanya sistem ini sangat menentukan keberhasilan dalam menciptakan dan mengembangkan situasi M-M. Sistem pemberdayaan SDM tersebut terdiri dari tigasubsystem yang berkaitan erat satu sama lain, sehingga harus sama-sama diperhatikan karena saling mendukung. Ketiga sub sistem itu diuraikan berikut ini:

a) Subsystem pendidikan prajabatan

Subsystem ini berkenaan dengan pendidikan atau kualiftkasi sebelum menjadi dosen, pimpinan, tenaga penunjang akademik, dan pegawai administrasi. Hal yang terpenting dalam subsystem ini ialah syarat-syarat dan prosedur penerimaan tenaga untuk posisi-posisi tersebut pada setiap lapisan manajemen dan jenjang jabatan.

b) Subsystem pendidikan dan atau pelatihan dalam jabatan

Subsystem ini berkenaan dengan peningkatan kualifikasi setelah memegang jabatan melalui pendidikan dan atau pelatihan. Dalam hal ini yang terpenting adalah penentuan persyaratan dan prosedur untuk mendapatkan kesempatan meningkatkan kualifikasi dan pemanfaatan tenaga yang bersangkutan setelah itu, sehingga semua merasakan keadilan dan penghargaan.

c) Subsistem Kesejahteraan

Subsistem ini berkenaan dengan kebijakan dan ketentuan tentang penggajian dan kepangkatan, pengembangan karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, berbagai cuti (termasuk cuti untuk penelitian), dan penghargaan (*reward*), serta hal-hal lain yang menyangkut kesejahteraan.

Dengan sistem pemberdayaan SDM itu, pemberdayaan mahasiswa juga akan berjalan dengan baik melalui semua kegiatan PT. Semua usaha itu akan menghasilkan SDM bermutu, yaitu SDM yang mampu memenuhi tuntutan tugasnya dan mengembangkan dirinya dengan sebaik-baiknya. Dan hanya dengan SDM bermutu PT bermutu dapat dikembangkan.

10) Perencanaan PT untuk Mutu Harus Berdasarkan Data-data Kebutuhan Pelanggan Objektif, Dimulai dari Bawah, Melibatkan Semua Pihak Terkait, dan Bersifat Terbuka

Dalam MMT, ketiga fungsi pokok manajemen disebut: Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, dan Peningkatan Mutu. Karena itu, perencanaan PT adalah untuk mencapai mutu, dalam arti yang dikemukakan pada prinsip 3, dan bukan untuk target kuantitatif semata-mata. Rencana tersebut adalah semua langkah dan Prosedur yang paling efektif dan efisien untuk menghasilkan dan menyajikan jasa PT yang dapat memenuhi, bahkan melebihi, kebutuhan pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja. Karena itu, data kebutuhan mahasiswa dan dunia kerja harus diidentifikasi dan dianalisis lebih dahulu. Kegiatan-kegiatan ini tercakup dalam langkah-langkah perencanaan.

Ada dua lapisan utama manajemen, yakni manajemen strategis dan manajemen teknis. Karena itu, mutu juga dilihat pada kedua lapisan itu, yaitu mutu strategis dan mutu teknis. Mutu strategis PT dilihat pada kebijakan-kebijakan strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, dan berbagai ketetapan MPR serta undang-undang yang dibuat oleh DPR. Pada tingkat rektorat juga ada kebijakan-kebijakan strategis, terlebih-lebih apabila otonomi PT sudah berjalan dengan sepenuhnya. Mutu teknis PT dilihat pada unit-unit teknis PT, seperti biro administrasi, fakultas, lembaga, dan jurusan. Karena itu, perencanaan juga terbagi atas dua jenis, yaitu perencanaan mutu strategis dan perencanaan mutu teknis. Perlu ditekankan di sini,

perencanaan mutu PT sangat menentukan tingkat keberhasilan, karena itu harus tersusun dengan sebaik-baiknya.

11) Evaluasi Adalah Proses Penemuandan Pengumpulan Informasi tentang Produksi dan Penyajian Seluruh Jasa Perguruan Tinggi, dan Produk itu Sendiri, yang Tujuan Utamanya adalah Pengendalian dan Peningkatan Mutu.

Evaluasi dilaksanakan di perguruan tinggi dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya untuk mengetahui tingkat kemampuan akademik mahasiswa. Dan karena itu, yang terutama dievaluasi adalah produk (hasil) belajar, khususnya hasil belajar tengah semester, akhir semester serta akhir studi. Kelemahan yang lebih mendasar lagi dari sistem evaluasi masa lalu adalah hampir tak adanya pemanfaatan evaluasi untuk peningkatan mutu. Hal ini antara lain dapat dilihat dari tidak adanya usaha inventarisasi dan analisis kelemahan-kelemahan mahasiswa di masalah sebagai dasar perbaikan masa depan. Bloom, et al. (1971) sudah mengemukakan teori tentang evaluasi formatif dan sumatif, tetapi belum terfokus pada pandangan baru tentang mutu. Dan pemahaman tentang kedua teori ini tampaknya belum memasyarakat dalam praksis perguruan tinggi di Indonesia.

Untuk meraih mutu dalam berbagai kegiatan perguruan tinggi. System dan proses harus mendapat perhatian utama sejak permulaan. Di samping itu, pembelajaran bermutu terjadi melalui keterpaduan semua proses produksi dan penyajian semua jasa perguruan tinggi. Karena itu, evaluasi harus diitujukan pada semua proses tersebut, bukan hanya pada produk, apalagi hanya produk (hasil) belajar. Dan hasil-hasil evaluasi harus dapat dijadikan dasar untuk peningkatan mutu selanjutnya.

Dengan demikian, ada dua tujuan utama evaluasi:

a) Untuk Pengendalian Mutu

Evaluasi ini dilakukan selama berlangsungnya proses produksi dan penyajian jasa perguruan tinggi. Perbaikan langsung dilakukan jika terjadi kesalahan, sehingga mutu terjamin. Jadi semua proses terkendali dengan sebaik-baiknya. Ujian Tengah Semester, tugas rumah, tanya jawab di kelas, dan diskusi tim (kelompok) mahasiswa, misalnya, adalah bagian dari evaluasi untuk pengendalian mutu. Pada kegiatan-kegiatan (proses) itu kelemahan-

kelemahan perkuliahan, termasuk dosen, diinventarisasi dan dianalisis serta, kalau mungkin, langsung dilakukan perbaikan.

b) Untuk Peningkatan Mutu

Evaluasi ini dilakukan secara menyeluruh berkenaan dengan produksi, penyajiandan produk. Kelemahan-kelemahan di inventarisasi dan dianalisis untuk menemukan sebab-sebabnya, terutama sebabakar. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan melalui evaluasi untuk pengendalian mutu (a) juga diperhatikan bersama kelemahan-kelemahan baru tersebut. Kemudian disusun rencana untuk mengatasinya dalam rangka peningkatan mutu. Rencana itu merupakan rencana mutu dalam ujud solusi masalah (kelemahan) yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ujian akhir semester dan ujian akhir studi, misalnya, adalah bagian-bagian dari evaluasi ini dalam hal JK. Pada jasa-jasa lainnya tentu juga dilakukan demikian.

Dalam hubungan kedua tujuan utama itu, ada tiga jenis data yang perlu ditemukan, yaitu: (1) Data keberhasilan; (2) Data kelemahan (kegagalan); dan (3) Data tentang hal baru. Data keberhasilan menunjukkan bahwa proses dan produk sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan, atau sudah bermutu. Keberhasilan ini dipertahankan dan ditingkatkan lagi sesuai dengan perkembangan (kebutuhan pelanggan). Data kelemahan (kegagalan) dianalisis dan diperbaiki sebagaimana disebut di atas. Data tentang hal baru ialah data yang belum pernah ada sebelumnya, yang timbul dalam proses dan penyajian jasa. Data baru ini juga dianalisis dan dipertimbangkan dalam perencanaan mutu selanjutnya.

Dalam mencapai kedua tujuan tersebut, kemampuan mahasiswa, sebagai salah satu produk, dengan sendirinya juga dievaluasi. Dan ketiga datanya juga perlu ditemukan. Hasil-hasil evaluasi kemampuan dalam bentuk nilai-nilai ujian adalah data tentang keberhasilan dan atau kegagalan. Mungkin juga ditemukan data baru tentang keberhasilan atau kelemahan.

Alat-alat evaluasi yang umumnya dipergunakan serupa dengan yang biasa disebut dalam teori evaluasi di masa lalu, antara lain:

- a) Tes Objektif. Terutama untuk kemampuan akademik (pengetahuan).
- b) Tes Esai. Juga untuk kemampuan akademik.

- c) Skala Nilai. Terutama dipergunakan untuk proses produksi dan penyajian jasa, serta sarana-sarana pendukung dan hasil yang dicapai.
- d) Angket. Juga untuk proses-proses dan sarana-sarana pendukung, serta mengumpulkan pendapat.
- e) Ceklis. Terutama untuk proses-proses dan berbagai sarana pendukung. Pengevaluasi bukan hanya dosen, tapi terdiri dari pihak-pihak berikut:
 - a) Dosen. Mengevaluasi kemampuan mahasiswa, kemampuan lain-lain, serta berbagai proses, terutama proses perkuliahan.
 - b) Mahasiswa. Mengevaluasi proses-proses pembelajaran yang dialaminya, juga yang terjadi pada dosen serta pengelola lainnya.
 - c) Pimpinan. Mengevaluasi unit tertentu atau seluruh unit perguruan tinggi.
 - d) Pihak Eksternal. Mengevaluasi seluruh unit perguruan tinggi atau unit tertentu. Badan Akreditasi Nasional (BAN) merupakan badan penilai independen terhadap seluruh perguruan tinggi. Fungsi badan ini akan semakin penting di masa depan, terlebih-lebih apabila otonomi perguruan tinggi telah berjalan sepenuhnya. Pihak dunia usaha juga dapat menjadi penilai dan dapat merupakan bagian dari jalinan kerja sama.

Sejalan dengan kedua tujuan utama evaluasi di atas, berbagai jenis tes yang berdasarkan fungsinya seperti tes penempatan dan tes diagnostics sudah tentu juga dipergunakan bila dibutuhkan. Yang perlu ditekankan di sini sebagai pembaharuan, di samping kedua tujuan utama tersebut, mutu perguruan tinggi harus dilihat dari hasil seluruh tes terhadap seluruh jasa dan proses-proses produksi dan penyajiannya. Bukan hanya dari hasil tes kemampuan akademik mahasiswa. Hasil tes ini hanya merupakan indikator parsial dari mutu perguruan tinggi.

Hal penting lainnya tentang evaluasi ialah pengembangan kemampuan evaluasi diri (*self evaluation*). Perguruan tinggi sebagai lembaga maupun pimpinan, dosen, mahasiswa, dan pegawai administrasi, harus memiliki kemampuan untuk mengevaluasi diri sendiri. Evaluasi diri dilakukan juga untuk kedua tujuan utama di atas dan menemukan ketiga jenis data tersebut. Alat-alat yang dikemukakan di atas juga dipergunakan sesuai dengan kebutuhan. Yang paling mendasar dalam evaluasi diri ialah kejujuran dan keberanian. Setiap orang

harus jujur dan berani menilai dirinya sendiri, demikian juga PT sebagai lembaga. Tidak perlu takut atau malu apabila ada kelemahan atau kesalahan. Justru kelemahan atau kesalahan itu perlu ditemukan untuk diperbaiki.

Apabila setiap orang sudah memiliki kemampuan demikian, itulah salah satu indikator penting bahwa perguruan tinggi bermutu sudah berkembang. Kemampuan mengevaluasi diri sendiri pada dasarnya merupakan catatan terbaik untuk mencapai kinerja tanpa cacat sebagaimana disebut Crosby. Makna evaluasi diri juga terkandung dalam kalimat renungan "Mutu mulai dari diri sendiri" yang tercantum di bawah judul bab ini. Implikasi mendasar dari kemampuan evaluasi diri ialah siap mengakui dan mempertanggungjawabkan kesalahan, sampai mengundurkan diri dari jabatan bila perlu. Sikap demikian inilah yang tidak berkembang selama Orde Baru, bahkan masih tersisa hingga sekarang. Karena itu, sikap ini perlu ditumbuhkan dalam diri mahasiswa melalui pembudayaan evaluasi diri. Maka, mahasiswa bukan hanya objek evaluasi, tetapi juga sebagai penilai, termasuk menilai diri dan kinerjanya sendiri.

Akhirnya, ini juga berimplikasi bahwa target-target kuantitatif sebaiknya tidak ditonjolkan atau diutamakan. Yang dimaksud dengan target kuantitatif ialah jumlah produk yang harus dicapai. Di masa Orde Baru, dan masih tersisa hingga kini, ada kebiasaan menentukan jumlah lulusan yang harus dihasilkan tiap tahun. Di jenjang pendidikan dasar dan menengah, misalnya, ada Kanwil (Kantor Wilayah) yang menentukan harus lulus 90% bahkan 100%. Akibatnya, sistem evaluasi sering direayasa untuk mencapaitarget itu, sehingga mutu lulusan rendah. Hal seperti itu juga terdapat di berbagai PT. Dalam evaluasi pun makna prinsip bagian 2.6 tetap relevan. Evaluasi atas sistem dan proses lebih utama, karena dampaknya adalah jaminan mutu produk (lulusan, dan lain-lain).

12) Lima Usaha Mendasar dalam Semua Kegiatan Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi

Adapun lima usaha mendasar dalam semua kegiatan peningkatan mutu perguruan tinggi adalah: (a) Menciptakan dan menumbuhkan situasi M-M; (b) Menumbuhkan motivasi intrinsik; (c) Peningkatan mutu berkelanjutan; (d)

Menumbuhkan persaingan dalam konteks kerja sama; dan (d) Mencegah lebih baik ketimbang memperbaiki.

Kelima usaha mendasar ini telah disinggung, bahkan dibicarakan, pada prinsip-prinsip terdahulu. Tapi, untuk mengkristalisasikan dan memantapkan makna hakikatnya, dikemukakan lagi di sini secara berurutan, karena kelimanya berkaitan satu sama lain.

Situasi M-M (*win-win situation*) adalah suasana kerja yang kondusif dalam organisasi, dalam hal ini perguruan tinggi. Tidak ada represi tetapi juga tidak permisif, karena disiplin yang baik tetap berjalan. Situasi M-M berkembang apabila setiap masalah diselesaikan dengan prinsip solusi menang-menang (*win-win solution*) atau adil sesuai dengan hukum dan peraturan. Setiap orang memiliki kesempatan yang baik untuk mengembangkan daya inovasi, kreativitas, dan inisiatifnya. Setiap orang diperlakukan adil dan dihargai secara objektif, tidak ada yang merasa tertekan atau dianaktirikan, sehingga rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab berkembang dengan mantap. Dalam setiap kegiatan di perguruan tinggi, dan dalam perguruan tinggi itu sendiri secara keseluruhan, situasi M-M harus lebih dahulu diciptakan dan seterusnya "dipelihara". Situasi M-M berkembang apabila setiap masalah diatasi dengan prinsip solusi menang-menang. Unsur pimpinan berperan utama dalam usaha ini. Apabila situasi MM sudah tercipta, setiap orang akan bekerjasama melayani dengan sepenuh hati, dengan demikian kinerja bermutu pasti tercapai. Situasi M-M belum berkembang dengan baik di perguruan tinggi Indonesia dan menjadi salah satu sebab akar dari mutu yang rendah.

Motivasi intrinsik ialah dorongan dari dalam (psikologis) diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang baik. Dorongan dari dalam timbul bukan karena disuruh dan bukan karena upah atau hadiah, tetapi murni karena keinginan berbuat baik, karena kesadaran yang datang dari nurani. Seorang seniman, misalnya pelukis, membuat suatu lukisan yang indah karena motivasi intrinsik, bukan mengharapkan upah atau harga penjualan lukisan itu (kecuali kalau ada pesanan khusus). Apabila motivasi intrinsik sudah berkembang dalam diri setiap orang di perguruan tinggi, maka kinerja-kinerja bermutu akan terus berkembang, tanpa perintah atau teguran. Setiap orang akan berinisiatif untuk

sesuatu yang bermutu. Lebih penting lagi, kemandirian setiap orang akan semakin kuat dan mantap. Syarat utama untuk berkembangnya motivasi intrinsik ialah adanya situasi M-M.

Selain motivasi intrinsik, ada juga motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk berbuat karena ada faktor luar seperti upah, hadiah, dan lain-lain, terutama yang bersifat materi. Motivasi ekstrinsik juga perlu dikembangkan di PT, tetapi bukan yang utama. Salah satu cara yang baik untuk mengembangkan motivasi ekstrinsik ialah dengan mengadakan sistem penghargaan (*reward system*), terutama yang non-material. Bagi yang berprestasi, misalnya, diberikan piagam atau pujian tertulis secara resmi dan dipublikasikan. Tetapi jangan seperti pemberian "Satya Lencana Karya" semasa Orde Baru, yang harus dimohon(diusulkan) oleh yang bersangkutan. Akhirnya perlu dicatat bahwa penghargaan lebih baik daripada hukuman (*punishment*). Karenaitu, walaupun ada yang disebut sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment system*), lebih baik mengutamakan sistem penghargaan. Kedua motivasi di atas dapat berkembang dengan lebih baik melalui sistem penghargaan yang baik.

Peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) adalah usaha yang dilakukan terus-menerus untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dalam seluruh jasa kependidikan tinggi yang dihasilkannya. Usaha itu harus dilakukan demikian karena tiga hal pokok: (a) kebutuhan pelanggan yang terus berubah sesuai dengan perkembangan zaman; (b) adanya kelemahan atau kesalahan masa lalu yang harus diperbaiki, dan perbaikan itu juga merupakan kebutuhan pelanggan; dan (c) keterbatasan kemampuan (terutama dana) perguruan tinggi. Peningkatan mutu berkelanjutan dapat terlaksana dengan baik, apabila situasi M-M dan kedua motivasi di atas juga berkembang. Peningkatan mutu berkelanjutan berimplikasi bahwa usaha itu tidak selalu perlu dalam skala besar, bahkan sering lebih baik dalam skala kecil sehingga dapat terlaksana dan terkendali dengan baik. Filosofi "Kaizen" dari Guru-guru Mutu Jepang sangat tepat diterapkan dalam pendidikan umumnya, perguruan tinggi khususnya.

Persaingan dalam konteks kerja sama ialah proses perlombaan antara individu atau kelompok untuk meraih mutu dengan selalumemperhatikan kepentingan bersama, juga kepentingan orang lain, sehingga tidak terjadi konflik.

Proses perlombaan tidak mengabaikan kerja sama dan selalu berlangsung dalam damai sejahtera. Persaingan ini berbeda dari persaingan bebas masa lalu yang bisa mempergunakan segala cara untuk meraih kemenangan. Tidak peduli walaupun kekerasan, bahkan perang, harus terjadi. Kepentingan orang lain dan kepentingan bersama kurang mendapat perhatian. Istilah yang tepat untuk persaingan yang bebas adalah “bersaing melawan” (*compete against*), dan untuk persaingan dalam konteks kerja sama ialah “bersaing dengan” (*compete with*). Kemampuan dan sikap bersaing dalam konteks kerja sama perlu dikembangkan dalam diri setiap orang di perguruan tinggi, terutama mahasiswa untuk menghadapi masa depan. Pembudayaan kerja sama tim sebagaimana dibicarakan pada prinsip 9 adalah salah satu cara penting untuk mengembangkan kemampuan dan sikap itu. Akhirnya perlu dicatat bahwa kemampuan dan sikap itu pada gilirannya dapat menghilangkan kecemburuan sosial. Kemampuan dan sikap ini dapat berkembang dengan baik apabila ketiga usaha mendasar terdahulu juga berkembang.

Mencegah lebih baik ketimbang memperbaiki (*prevention is better than remedy*) sudah biasa didengar dalam dunia kedokteran. Usaha ini sangat mendasar dan perlu dikembangkan dalam pendidikan umumnya, perguruan tinggi khususnya. Sikap dan kemampuan berbuat demikian perlu berkembang dalam diri setiap orang, terutama mahasiswa. Melaksanakan prinsip dengan baik adalah cara mengembangkan sikap dan kemampuan ini. Sistem, terutama proses, harus diteliti dan dikendalikan sejak permulaan, sehingga tidak terjadi kesalahan. Crosby berkata harus “*Zero Defects*” (Tanpa Cacat).

Kelemahan atau kesalahan tercegah apabila sistem dan semua proses dikendalikan sejak permulaan. Dengan demikian mutu produk terjamin. Sebaliknya, kalau sistem dan proses tidak dikendalikan sejak awal, mutu produk akan rendah dan mengakibatkan kerugian yang lebih besar, bahkan bisa menjadi malapetaka. Sikap dan kemampuan inilah yang tak berkembang dengan baik, selama Orde Baru karena yang terutama dipergunakan adalah cara pencegahan represif. Akibatnya, mutu pendidikan kita, khususnya perguruan tinggi, terus merosot dan pada gilirannya terjadi krisis dalam segala bidang, terutama

bidang ekonomi. Usaha mendasar ini dapat terlaksana dengan baik apabila keempat usaha mendasar di atas juga berkembang.

Kelima usaha itu dikatakan mendasar, pertama karena perguruan tinggi bermutu dapat berkembang hanya apabila kelimanya berkembang dengan baik. Kedua, sikap dan kemampuan melaksanakan usaha-usaha itu juga menentukan dalam meraih keberhasilan, baik dalam implikasi pengertian ini, pimpinan perguruan tinggi pada semua lapisan manajemen, terutama lapisan puncak, tidak pernah bersikap dan bertindak represif dan primordial, serta jauh dari kronisme. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya selalu adil dan selalu melayani dengan sepenuh dan setulus hati. Dia jelas bukan pemerdaya yang bahasanya bergaya topeng.

Pengendali RE berarti mampu mengendalikan Rasio (R) dan Emosi (E) secara seimbang. Pemimpin yang pengendali RE mampu mengendalikan rasio dan emosinya sendiri dalam menghadapi setiap masalah atau tantangan. Dia tidak hanya mengandalkan "kata kepala" (rasio) tetapi juga "kata hati" (emosi). Di samping itu, dia selalu berusaha memahami pikiran (R) dan perasaan (E) orang lain, sehingga dapat menentukan pendekatan yang paling baik dalam bernegosiasi dan membina serta mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan. Perguruan Tinggi sangat memerlukan pimpinan, terutama pimpinan puncak, yang menjadi pengendali RE, karena yang dihadapi terutama adalah manusia dan kemanusiaan. Pemimpin demikian mempunyai KE dan KI yang tinggi serta mampu mengendalikannya secara seimbang.

Integritas mengandung pengertian selalu taat pada prinsip-prinsip moral dan hukum, terutama ajaran agama, dalam semua gerak kehidupan, termasuk kehidupan akademik. Karena itu, orang yang mempunyai integritas selalu mempunyai nama baik, dihormati, serta disegani dengan wajar dan tulus di tengah masyarakat. Demikian juga pimpinan perguruan tinggi di semua lapisan manajemen, termasuk dosen. Pimpinan perguruan tinggi dan dosen-dosen macam itu selalu berusaha mengembangkan dan membela kebenaran, tetapi jauh dari fanatisme. Dia selalu menunjukkan keteladanan, menjadi garam dan terang bagi para bawahan, mahasiswa, dan masyarakat.

Dua ciri terakhir, pengendali RE dan integritas, merupakan kemampuan dasar kepribadian pimpinan dan pemimpin. Sedangkan ketiga ciri terdahulu pada hakikatnya merupakan buah-buah dari kedua kemampuan dasar tersebut. Kelima ciri jelas berkaitan satu sama lain dan membentuk suatu keterpaduan yang sinergis dalam diri setiap pimpinan perguruan tinggi bermutu.

c. Fungsi Manajemen Mutu di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen. Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi menerapkan fungsi-fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan dan pengawasan.⁷¹

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan sehingga terdapat koordinasi dari demikian banyak keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang memungkinkan seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan berbagai alternatif arah kegiatan. Karena itu, perencanaan merupakan nadi dari manajemen. Jadi, perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan menempati fungsi pertama, dan utama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya

Para pakar manajemen mengatakan bahwa apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, maka sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan. Pengertian perencanaan bermakna sangat kompleks. Perencanaan di definisikan dalam berbagai macam ragam tergantung dari sudut pandang mana mereka melihat serta latar belakang apa yang mempengaruhi orang tersebut dalam merumuskan definisi, antara lain: (a) perencanaan menurut Prajudi

⁷¹ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 97.

Atmosudirdjo adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, bilamana, oleh siapa, dan bagaimana; (b) perencanaan dalam arti seluas-luasnya menurut Bintoro Tjokroamidjojo adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu; (c) perencanaan menurut S. P. Siagian diartikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan; (d) perencanaan menurut Y. Dror adalah sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu; (e) perencanaan menurut Gaffar dapat diartikan sebagai suatu proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan; dan (f) perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta usaha menghubungkannya, serta pembuatan dan penggunaan asumsi-asumsi mengenai masa depan dengan menggambarkan serta memformulasikan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.⁷²

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Dengan begitu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan juga merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.

Beberapa definisi tersebut dapat dianalisis dan ditarik beberapa penting. Yang perlu dijadikan acuan dalam menyusun rencana. Butir-butir penting itu antara lain: 1) berhubungan dengan masa depan; 2) seperangkat kegiatan yang dialokasikan; 3) proses dengan prosedur yang sistematis dan 4) hasil serta tujuan tertentu yang ditentukan sebelumnya.

Benefit of strategic management menggambarkan bahwa manajer semua level terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasinya. Itulah sebabnya manajemen strategis oleh Pearce dan Robinson seperti dikutip Syaiful

⁷² Sagala, *Manajemen Berbasis*, h. 19.

Sagala disebut juga dengan pembuatan keputusan partisipatif. Hal ini menurut mereka memiliki keuntungan antara lain: (a) kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan organisasi atau perusahaan menghindari masalah; (b) keputusan strategis berdasarkan kelompok niscaya merupakan keputusan alternatif terbaik; (c) keterlibatan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman mereka dan meningkatkan motivasi dalam bekerja; (d) gap dan tumpang tindih kegiatan akan berkurang karena partisipasi dalam memformulasikan strategi mengklarifikasi berbagai perbedaan; dan (e) resistansi terhadap perubahan berkurang.⁷³

Bertitik tolak dari sejumlah pendapat tersebut, perencanaan dalam pendidikan menurut Sergiovanni yang dikutip oleh Syaiful Sagala adalah tuntutan-tuntutan, taksiran taksiran, pos-pos tujuan, dan letak-letak pedoman yang telah menjadi komitmen dan pernyataan keputusan yang tidak dapat ditarik kembali, yang diatur dan disepakati bersama oleh pimpinan dan staf personel institusi berdasarkan periode waktu, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan dilaksanakan atas kesepakatan bersama dan menurut Bangha dan Trull seperti dikutip Syaiful Sagala harus melibatkan banyak orang yang menghasilkan program-program yang berpusat pada proses belajar-mengajar pada institusi pendidikan. Ia menjadi jalan istimewa yang terus berkembang, luwes, dan mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan manajemen pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya institusi pendidikan dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan.⁷⁴

Untuk membangun kerja sama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat, maka diperlukan personel yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang Perencanaan dalam institusi pendidikan merupakan kegiatan menyeleksi kebutuhan dana, memilih dan melatih tenaga dan menilai unjuk kerja organisasi untuk memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian perencanaan adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan,

⁷³ Sagala, *Manajemen Berbasis*, h. 20.

⁷⁴ *Ibid.*

taksiran, pos-pos tujuan, pedoman dan kesepakatan (*commitment*) yang menghasilkan program pendidikan yang terus berkembang.

Dalam hal manajemen pendidikan pada semua pada tingkatan hirarki sampai pada satuan pendidikan, perencanaan pendidikan harus luwes. perencanaan pendidikan itu juga harus mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi dimasa datang sesuai perkiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggung jawabkan dan menjadi penjas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya pendidikan dalam pembuatan keputusan.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Selain itu, perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.⁷⁵

Mengapa manajer membuat perencanaan? Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi tentang organisasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.⁷⁶

Perencanaan adalah sebagai *'Intelligent cooperation with the inevitable'* (kerja sama cerdas yang tak dapat dielakkan). Perencanaan ialah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya? Menseleksi tujuan dan membangun

⁷⁵ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi*, h.68-69.

⁷⁶ *Ibid.*, h.70.

kebijakan, program dan prosedur untuk pencapaian tujuan. Kemudian harus jelas hasil apa yang diharapkan dari proses rencana.⁷⁷

Konsep tentang sistem dalam perencanaan harus mempertimbangkan tiga sistem pokok yang penting bagi organisasi, yaitu: (a) Sistem lingkungan menyajikan parameter-parameter sosial, kultural, politis, dan ekonomis yang luas dalam mana organisasi harus bekerja, (b) Sistem kompetitif melukiskan hubungan-hubungan kompetitif, struktur industrial dan hubungan-hubungan produsen konsumen untuk perusahaan industri tertentu dalam mana perusahaan berkompetisi, (c) Sistem organisasi intern menunjukkan struktur organisasi, sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan fungsional yang membuat organisasi menjadi suatu sistem yang baik.⁷⁸

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga tentunya memerlukan penerapan manajemen. Dalam menjalankan kegiatannya perguruan tinggi menerapkan fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Perencanaan program kerja termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal yang baru bagi perguruan tinggi, baik itu perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun dalam menyusun perencanaan perlu ada perencanaan strategis yang merupakan penentu maju mundurnya suatu perguruan tinggi.

G.R Terry seperti yang dikutip oleh Abbas⁷⁹ menyebutkan bahwa perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan menggunakan sejumlah asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dari defenisi tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Keberadaan perencanaan dalam suatu organisasi termasuk perguruan tinggi sangat lah penting karena melalui perencanaan suatu organisasi dapat

⁷⁷ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi*, h.71

⁷⁸ *Ibid.*, h.73.

⁷⁹ Abbas, *Manajemen Perguruan*, h.97

menentukan tujuan, kebijakan, prosedur, program serta dapat memberikan cara atau pedoman pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang baik akan melahirkan tindakan ekonomis dan menghindari pemborosan pemanfaatan sumber daya organisasi, sehingga semua potensi organisasi memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada prinsipnya perencanaan akan memperkecil resiko yang dihadapi organisasi pada masa yang akan datang karena melalui perencanaan kegiatan organisasi akan tergambar secara lengkap jelas dan menyeluruh sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat dilakukan secara teratur. Dengan demikian kegiatan organisasi dapat dilakukan pengukuran, pengendalian, pengawasan, evaluasi, dan menghindari *mismanagement* penempatan staf. Perencanaan akan membantu dan menentukan peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

Perencanaan pada perguruan tinggi pada umumnya didasarkan pada Tri Dharma perguruan tinggi yaitu ;

- a) Pendidikan pengajaran yang berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi. Perencanaan ini dilakukan dengan cara melibatkan seluruh dimensi dan komponen perguruan tinggi, sehingga sasaran peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi dapat tercapai dengan baik. Perencanaan dalam rangka peningkatan mutu akademik meliputi perencanaan peningkatan kualitas tenaga pengajar, kualitas lulusan, pengelolaan program studi, perencanaan keuangan, perencanaan peningkatan sarana pendukung akademik.
- b) Perencanaan pada dimensi penelitian menggambarkan kegiatan perguruan tinggi dalam bidang riset baik untuk jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Perencanaan dalam bidang ini meliputi peningkatan kualitas hasil riset, kuantitas, kebermanfaatan hasil riset, peningkatan daya saing riset, peningkatan kualitas peneliti, peningkatan jaringan kerja (*networking*), sumber dana riset dan berbagai dimensi yang mengarah pada penguatan dimensi riset sebagai salah satu bagian dari tri dharma perguruan tinggi
- c) Perencanaan dalam bidang pengabdian masyarakat merupakan serangkaian penyusunan aktifitas perguruan tinggi dalam bidang

pengabdian pada masyarakat. perencanaan dalam bidang ini mengarah pada komitmen perguruan tinggi sebagai agen pembaharuan masyarakat. Perguruan memiliki peran strategis dalam rangka menata kehidupan masyarakat ke arah yang lebih baik melalui upaya pendidikan, pencerdasan dan kegiatan pengabdian menuju keadilan dan kesejahteraan.

Penyusunan perencanaan pada perguruan tinggi bersifat integral dan holistik. Perencanaan integral merupakan satu kesatuan perencanaan yang tidak terpisahkan satu sama lain seperti perencanaan dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan perencanaan yang utuh dalam mengemban visi dan misi perguruan tinggi. Perencanaan holistik merupakan perencanaan menyeluruh dimana seluruh komponen perguruan tinggi seperti kegiatan administrasi pada perguruan tinggi, rekrutmen dan peningkatan mutu tenaga non akademik, sarana pendukung seperti gedung, ruang kuliah, dan berbagai sarana lain disusun dalam suatu perencanaan yang sesuai dengan tujuan perguruan tinggi. Perencanaan budgeting pada perguruan tinggi seluruhnya mengarah pada tujuan, visi dan misi yang diemban oleh suatu perguruan tinggi.

2) Pengorganisasian

Pada hakikatnya menurut Syafaruddin Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi.⁸⁰ Menurut Winardi seperti yang dikutip oleh Syafaruddin bahwa Pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia sehingga dengan demikian orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan secara efektif akan dapat: (a) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa, (c) menjelaskan siapa memimpin siapa, (b) menjelaskan saluran-saluran komunikasi, (d) Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.⁸¹

⁸⁰ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi*, h. 83

⁸¹ *Ibid.*

Syahrizal Abbas⁸² menyatakan bahwa fungsi pengorganisasian merupakan fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas dan kedudukan. Staf dan karyawan pada perguruan tinggi memiliki perbedaan dengan staf dan karyawan yang bekerja pada organisasi pada umumnya. Staf dan karyawan yang bekerja pada perguruan tinggi memiliki tugas yang khas dan karakteristik tersendiri. Salah satu bentuk kekhasan staf dan karyawan perguruan tinggi terletak pada tugas akademik administratif.

Ada empat kelompok karyawan yang bertugas pada perguruan tinggi yang masing-masing mempunyai tugas berbeda :

- a) Karyawan akademik yaitu para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian
- b) Karyawan administrasi yaitu karyawan yang bertugas pada rektorat, dekanat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya
- c) Karyawan penunjang akademik adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium dan lain-lain.
- d) Karyawan lain yaitu karyawan seperti supir, petugas kebersihan, tukang kebun penjaga keamanan dan lain-lain.

Tugas pengorganisasian dan staf meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian dan jenjang tugas (*job evaluation* dan *job establishment*), merencanakan kaderisasi dan sebagainya.

3) Pelaksanaan/penggerakan

Pelaksanaan adalah usaha membujuk orang melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. "Menggerakkan" menurut Terry (1964) berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Tugas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin sebagai tugas manajerial. Oleh karena itu, pemimpin mempunyai peran

⁸² Abbas, *Manajemen Perguruan* , h.100 – 101.

yang sangat penting dalam menggerakkan personel sehingga semua program kerja institusi terlaksana. Untuk menggerakkan personel dibutuhkan strategi, terutama strategi kepemimpinan dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi.

Dengan demikian, tampak jelas bahwa tugas menggerakkan ini bertumpu pada pemimpin institusi. Agar pergerakan semua struktur organisasi dapat dilakukan secara efektif dan sesuai skenario organisasi, maka institusi memerlukan pemimpin yang efektif atau pemimpin yang kuat (*strong leadership*). Menurut Hoy dan Miskel (1987), pemimpin harus mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung dan meningkatkan rasa percaya diri dengan menggunakan kelompok dalam pembuatan keputusan. Kemampuan pemimpin menggerakkan organisasi diwujudkan dengan pelaksanaan tugas yang mencapai rata-rata kemajuan, keputusan kerja yang tepat dan baik, moral kerja yang tinggi, dan kontribusi wujud kerja yang dapat meningkatkan kualitas institusi. Dalam institusi sekolah, kualitas ini dapat dilihat dari kualitas manajemen sekolah dan kualitas manajemen instruksional, sehingga pelayanan pelajar dan evaluasi kemajuan belajar dapat dilaksanakan memenuhi standar kualitas yang kompetitif. Kualitas yang demikian ini dapat terpenuhi jika kualitas manajemen pendidikan pada pemerintahan juga mendukung pemenuhan kebutuhan kualitas dimaksud.

Menurut G.R. Terry seperti dikutip oleh Syahrizal Abbas⁸³ pelaksanaan adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien. Dengan demikian mereka dapat memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu pula.

Manullang memahami makna pengorganisasian atau pelaksanaan dalam arti yang dinamis. Pengorganisasian adalah suatu proses pembagian pekerjaan, pembatasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antar organisasi sehingga memungkinkan orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Dengan demikian dapat

⁸³ Abbas, *Manajemen Perguruan*, h.101.

dipahami bahwa pengorganisasian adalah perbuatan differensiasi tugas-tugas dan jalinan hubungan kerja dalam suatu organisasi.

Dalam lingkup perguruan tinggi tugas penggerakan adalah tugas memanfaatkan dan menggerakkan seluruh manusia yang bekerja pada suatu perguruan tinggi agar masing masing bekerja sesuai dengan yang ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Hal ini tentu menjadi tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi.

Oleh karenanya banyak orang yang menyatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling penting juga paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi dan bagian perguruan tinggi. Dalam fungsi penggerakan terdapat upaya pemberian motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manager dan sebagainya. Fungsi penggerakan kadang lebih sering diganti dengan fungsi kepemimpinan (leading).

4) Pengawasan

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, dan organisasi. Pengawasan oleh Antony, Dearden, dan Bedford (1984) dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien menjadi lebih efektif dan efisien yang dipusatkan pada program dan tanggung jawab yang dapat merangkum semua aspek dalam organisasi. Secara mendasar, pengawasan adalah memperhatikan ukuran penampilan nyata terhadap penampilan perencanaan, yaitu mendeteksi penyebaran secara signifikan antara hasil dan harapan, mengidentifikasi alasan penyebaran ini serta akhirnya mengambil tindakan perbaikan. Proses ini menerapkan persamaan untuk pengawasan strategi organisasi pada suatu institusi. Dalam manajemen pendidikan, penampilan tersebut mengindikasikan

bahwa ia secara langsung berhubungan dengan strategi satuan pendidikan yang mungkin biasa menyediakan sinyal peringatan awal dari perjalanan panjang yang efektif.

Pengawasan strategis organisasi ini sering disebut "pengawasan strategis" sebab pengawasannya difokuskan pada kegiatan yang dilakukan Organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Para pakar, seperti Gibson mengemukakan bahwa pengawasan mencakup kegiatan manajerial untuk menjamin hasilnya betul-betul dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan menyelesaikan urutan kerja secara logis dengan melakukan penempatan, pemeriksaan bahan, evaluasi hasil kerja, dan teknik-teknik manajerial lainnya dengan baik. Pendapat ini diperkuat oleh Terry yang mengatakan *controlling* berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perihal menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pendapat ini menggambarkan bahwa aktivitas pengawasan adalah untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpang penting dalam hasil yang dicapai terhadap aktivitas yang direncanakan dan dilaksanakan secara objektif.

Struktur pengawasan oleh Antony mencakup penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pada suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. Keefektifan dan keefisienan pengawasan adalah memastikan pelaksanaan tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektif diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisien menggambarkan harapan masukan (*input*) dalam organisasi satuan pendidikan, konsep efisien dapat dilihat dari sudut manajerial sekolah, yaitu aktivitas yang dapat memproduksi sejumlah keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan yang minimal atau menghasilkan keluaran berkualitas yang terbanyak dari masukan yang tersedia.

Pengawasan tidaklah sama dengan inspeksi, tetapi ia merupakan pelaksanaan *monitoring* terhadap pekerjaan, apakah sudah mencapai sasaran atau ada kendala-kendala dalam prosesnya. Oleh karena itu, *monitoring* diperlukan

untuk mendeteksi kesalahan sekecil mungkin (*zero defect*). Kesalahan bukan dari pribadi manusia, tetapi dari pekerjaan itu sendiri. Kalau ada kesalahan dari pribadi, maka unsurnya pribadi dan persoalan menjadi subjektif sehingga tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Dengan kata lain, cara penyelesaiannya menjadi tidak profesional.

Dapat ditegaskan bahwa pengawasan merupakan kontrol terhadap kerja organisasi, baik menyangkut tugas perorangan maupun institusi. Kegiatan pengawasan adalah mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana, memastikan anggota melaksanakan tugas, menjamin bahwa hasil dapat dicapai sesuai rencana dan menjamin bahwa pengajaran sebagai produk dapat dilaksanakan sesuai standar kualitas yang ditentukan, mengoreksi dengan tepat waktu dan sasaran jika terdapat penyimpangan dari tugas, serta mengumpulkan informasi yang akurat tentang keadaan sekarang untuk peningkatan kualitas pencapaian. Untuk itu, pimpinan harus menekankan penanganan pengajaran sebagai produk secara maksimal dengan melakukan perbaikan kualitas personel, kurikuler, dan informasi terbaru.

Pemimpin beserta jajarannya menganalisis, mendeteksi pekerjaan, mengevaluasi hasil kerja, memperbaiki, menempatkan, memeriksa bahan, memantau performa personel, dan memberi bantuan teknis kepada guru, pengawas, dan personellainnya sesuai kebutuhan untuk keefektifan dan kualitas satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Jika tidak sesuai dengan rencana maka dilakukan tindakan perbaikan agar hasil kerja sesuai dengan harapan perencanaan. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya di akhir tahun anggaran tetapi justru secara berkala dalam waktu yang lebih pendek misalnya setiap bulan sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat⁸⁴.

Pengawasan pada perguruan tinggi dilakukan terhadap seluruh perencanaan tridharma perguruan tinggi, pengawasan dilakukan untuk memastikan terlaksana tidaknya perencanaan secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Pengawasan juga bermanfaat untuk mengetahui kendala-

⁸⁴Abbas, *Manajemen Perguruan*, h.102

kendala yang dihadapi perguruan tinggi dalam menjalankan program dan kegiatan yang telah dituangkan dalam perencanaan. Dengan adanya pengawasan jika terdapat penyimpangan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan (corrective) . Pengawasan dilaksanakan bukan dimaksudkan untuk mencari kesalahan tetapi kegunaannya untuk menghindari terjadinya kesalahan dan memperbaikinya jika terdapat kegiatan yang tidak sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perguruan tinggi . Pengawasan dapat dilakukan pada masa sebelum proses, pada saat proses maupun setelah proses pelaksanaan program kegiatan pada perguruan tinggi. Pengawasan sebelum proses dikenal dengan preventive control. Preventive control adalah pengawasan yang dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan. Pengawasan setelah proses dikenal dengan repressive control.

Repressive control adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan, dengan maksud agar tidak terjadi lagi pengulangan kesalahan dalam pelaksanaan sehingga hasil yang dilakukan sesuai dengan yang diinginkan. Pola pengawasan seperti ini cocok dilakukan pada perguruan tinggi agar perguruan tinggi mampu meningkatkan kualitasnya serta didukung oleh pengawasan

d. Standar Mutu Pendidikan Tinggi Nasional

Persaingan perguruan tinggi pada era ekonomi global tidak sebatas terjadi antar perguruan tinggi di dalam negeri namun juga persaingan secara internasional. Terbukti saat ini banyak sekali perguruan tinggi luar negeri memasarkan berbagai produknya di kampus-kampus dalam negeri. Hingga tidak menutup kemungkinan perguruan tinggi asing akan beroperasi di Indonesia.⁸⁵

Untuk itu perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu. Standar dibutuhkan oleh perguruan tinggi sebagai acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Acuan dasar tersebut antara lain meliputi kriteria dan kriteria minimal dari berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan

⁸⁵Safrudin Aziz, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksi dan Implementasi*, (Yogyakarta: Gava Media, 2016), h. 39.

pendidikan tinggi. selain itu standar juga dimaksudkan memacu perguruan tinggi agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya.

Standar mutu juga merupakan kompetensi/kualitas minimum yang dituntut dari lulusan/perguruan tinggi terkait., yang dapat diukur dan dapat diuraikan menjadi parameter dan indikator. Dalam siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan, standar perlu dievaluasi dan direvisi/ditingkatkan melalui benchmarking secara berkelanjutan.⁸⁶

Dalam peraturan undang-undang no 12 tahun 2012 BAB III pasal 54 dijelaskan bahwa Standar pendidikan tinggi terdiri atas Standar nasional Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Menteri dan standar pendidikan tinggi yang ditetapkan perguruan tinggi.

Dijelaskan pada ayat berikutnya bahwa standar nasional pendidikan tinggi merupakan satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat.

Secara lebih rinci paparan deskripsi dan elemen pada tiap standar adalah sebagai berikut :

1) Standar Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Startegi Pencapaian

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi program studi untuk meraih masa depan. Strategi dan upaya perwujudannya dipahami dan didukung dengan penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh pemangku kepentingannya.⁸⁷

Adapun elemen penilaian pada standar satu ini mencakup : *pertama*, visi yang baik adalah yang futuristic, menantang, memotivasi seluruh pemangku kepentingan untuk berkontribusi, realistis terhadap kemampuan dan faktor-faktor internal maupun eksternal, asumsi, kondisi lingkungan yang didefenisikan dengan kaidah yang baik dan benar, konsisten dengan visi perguruan tingginya. *Kedua*, misi adalah tri dharma perguruan tinggi (pendidikan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat). Keterlaksanaan misis yang diartikulasikan harus merupakan

⁸⁶Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 15-16.

⁸⁷ Aziz, *Manajemen Mutu*, h. 42.

upaya mewujudkan visi. *Ketiga*, tujuan dan sasaran yang baik adalah realistic, unik, terfokus dan keberhasilan pelaksanaannya dapat diukur dengan rentang waktu yang jelas dan relevan terhadap visi dan misi. *Keempat*, visi, misi, tujuan dan sasaran yang baik harus menjadi milik, dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan perguruan tinggi. *Kelima*, strategi pencapaian sasaran yang baik ditunjukkan dengan bukti tertulis dan fakta di lapangan.

Dengan demikian secara garis besar isi pembahasan dalam standar 1 pada hakikatnya memuat kejelasan dan kerealistikan visi, mis, tujuan dan sasaran perguruan tinggi, strategi pencapaian sasaran dengan rentang waktu yang jelas dan didukung oleh dokumen serta sosialisai yang efektif tercermin dari tingkat pemahaman pihak terkait.⁸⁸

2) Standar Tata Pamong, Kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu

Standar kedua ini adalah acuan keunggulan mutu tata pamong kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu perguruan tinggi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi sebagai kunci penting bagi keberhasilan perguruan tinggi dalam menjalankan misi pokoknya yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tata pamong yang baik harus terlihat dari lima kriteria yaitu kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan fairness.

Untuk membangun tata pamong yang baik (*good governance*) perguruan tinggi harus memiliki kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) dan efektif yang dapat mempengaruhi seluruh perilaku individu dan kelompok dalam pencapaian tujuan serta mengikuti perilaku semua unsur dalam perguruan tinggi, mengikuti nilai, norma, etika dan budaya organisasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan secara tepat dan cepat. Dengan kata lain kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang visioner yakni mampu merumuskan dan mengartikulasikan visi yang realistic, kredibel menarik tentang masa depan.

Selanjutnya tata pamong yang ada memungkinkan terbentuknya sistem administrasi yang berfungsi untuk memelihara efektivitas, efisiensi dan

⁸⁸ Aziz, *Manajemen Mutu*, h.43.

produktivitas dalam perwujudan visi, pelaksanaan misi dan pencapaian tujuan serta meemlihara integritas perguruan tinggi. Implementasi tata pamong yang baik dicerminkan dari baiknya sistem pengelolaan staf, pengarahan, pengawasan, monitoring dan evaluasi, terutama dalam penggunaan sumber daya pendidikan agar tercapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi dalam lingkup program studi.

Sistem pengelolaan yang dikembangkan dapat menjamin berkembangnya kebebasan akademis dan otonomi keilmuan pada program studi serta mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan dan seluruh sumber daya yang diperlukan untuk meraih keunggulan mutu yang diharapkan. Untuk itu perguruan tinggi memiliki perencanaan yang matang, struktur organisasi dengan organ, tugas pokok dan fungsi serta personil yang sesuai, program pengembangan staf yang operasional dilengkapi dengan berbagai pedoman dan manual yang dapat mengarahkan dan mengatur perguruan tinggi serta pengawasan monitoring dan evaluasi yang kuat dan transparan.

Upaya ini meliputi adanya organisasi yang bertanggung jawab, strategi, tujuan, standar mutu, prosedur mekanisme sumber daya (manusia dan non manusia), kegiatan, sistem informasi dan evaluasi yang dirumuskan secara baik, dikomunikasikan secara meluas dan dilaksanakan secara efektif untuk semua unsur perguruan tinggi.

3) Standar kemahasiswaan dan kelulusan

Pada standar III ini secara garis besar membahas tentang kemahasiswaan dan lulusan yang tercakup dalam

- a) Jumlah mahasiswa pada sebuah perguruan tinggi
- b) Daya tampung nyata perguruan tinggi sesuai dengan kapasitas fasilitas yang ada untuk menerima mahasiswa baru untuk setiap tahun pendaftaran
- c) Sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa mempertimbangkan kebijakan pada mutu input (jumlah calon mahasiswa regular yang ikut seleksi, jumlah mahasiswa regular yang lulus seleksi, jumlah mahasiswa regular bukan transfer serta jumlah mahasiswa baru transfer, jumlah total mahasiswa transfer).
- d) Indeks prestasi kumulatif (IPK)

- e) Prestasi yang pernah diraih oleh mahasiswa. Point ini dibuktikan dengan penghargaan dalam tiga tahun terakhir di bidang akademik dan non akademik.
- f) Jenis layanan kepada mahasiswa seperti layanan bimbingan konseling, minat dan bakat, pembinaan soft skill, layanan beasiswa dan layanan kesehatan
- g) Upaya pelacakan dan perekaman data lulusan. Point ini menguraikan metode proses dan mekanisme kegiatan pelacakan alumni (tracer study) serta menjelaskan tentang tindak lanjut dari hasil kegiatan.
- h) Partisipasi alumni dalam mendukung pengembangan akademik dan non akademik perguruan tinggi.

4) Standar Sumber Daya Manusia

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu sumber daya manusia yang andal dan mampu menjamin mutu penyelenggaraan perguruan tinggi melalui program akademik sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi harus mendayagunakan sumber daya manusia yang meliputi dosen dan tenaga kependidikan yang layak, kompeten, relevan dan andal.⁸⁹

Dalam standar empat ini memuat beberapa point diantaranya :

- a) Pedoman tertulis tentang sistem seleksi, perekrutan, pengembangan, retensi dan pemberhentian dosen serta tenaga kependidikan
- b) Pedoman tertulis tentang sistem monitoring dan evaluasi serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan
- c) Adanya pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- d) Kualifikasi dan kompetensi dosen baik secara pedagogic, kepribadian, sosial dan professional serta jumlah rasio dosen baik antara dosen tetap dan tidak tetap, dosen mata kuliah, dosen tamu, dosen luar biasa maupun pakar hendaknya disediakan sesuai dengan kebutuhan.

⁸⁹BAN-PT, *Pedoman Penilaian Portofolio Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi: Standar 4 tentang Sumber Daya Manusia* (Jakarta : BAN-PT, 2008), h. 6

5) Standar kurikulum pembelajaran dan suasana akademik

Dalam standar lima ini diuraikan bahwa kurikulum dipahami sebagai rancangan seluruh kegiatan pembelajaran mahasiswa yang digunakan sebagai rujukan perguruan tinggi merencanakan, melaksanakan memonitor dan mengevaluasi seluruh kegiatannya. Kurikulum disusun berdasarkan kajian mendalam tentang hakikat keilmuan bidang studi dan kebutuhan pemangku kepentingan terhadap bidang ilmu yang dicakup oleh suatu program studi dengan memperhatikan standar mutu, visi, misi perguruan tinggi. Selanjutnya kurikulum merupakan acuan dasar pembentukan dan penjamin tercapainya kompetensi lulusan.

6) Standar Pembiayaan, Sarana dan Prasarana serta Sistem Informasi

Standar ini secara khusus menguraikan jaminan ketersediaan dana yang layak, dikelola secara transparan dan akuntabel dengan tujuan untuk penyelenggaraan program akademik yang bermutu. Selain aspek pembiayaan pada standar ini juga menguraikan sarana dan prasarana yang baik dan layak, memiliki ketepatan secara tempat, waktu serta jumlah guna untuk mendukung penyelenggaraan akademik. Selain itu sarana dan prasarana di setiap prodi harus dikelola agar memiliki nilai fungsi, aksesibilitas serta cepat dalam proses pemeliharaan dan perbaikan, penggantian dan pemutakhiran secara efektif dan efisien.

Selanjutnya setiap program studi pada perguruan tinggi juga dituntut untuk memiliki jaminan akses dan pendayagunaan sistem manajemen dan teknologi informasi guna mendukung pengelolaan, penyelenggaraan serta pengembangan perguruan tinggi.

7) Standar Penelitian dan Kerjasama

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan dan atau pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu perguruan tinggi. Sistem pengelolaan pendidikan, penelitian dan pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat serta kerjasama harus terintegrasi dengan penjaminan mutu perguruan tinggi untuk mendukung terwujudnya visi, terselenggaranya misi, tercapainya tujuan dan keberhasilan strategi perguruan tinggi yang bersangkutan. Agar mutu

penyelenggaraan akademik yang dikelola perguruan tinggi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, dilaksanakan secara efektif dan efisien, program studi harus memiliki akses yang luas terhadap penelitian, pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama internal dan eksternal.

Beberapa elemen penilaian dalam standar tujuh ini mencakup :

- a) Program studi harus memiliki jumlah penelitian yang sesuai dengan program studi. Penelitian ini tentunya dilakukan oleh dosen selama tiga tahun.
- b) Keterlibatan mahasiswa yang melakukan tugas akhir dalam penelitian dosen
- c) Jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap yang bidang keahliannya sama dengan program studi selama tiga tahun.
- d) Karya-karya dosen yang telah telah memperoleh hak kekayaan intelektual minimal dua buku tercetak ber ISBN
- e) Jumlah kegiatan pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen prodi yang bidang keahliannya sama dengan program studi selama tiga tahun.
- f) Keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat
- g) Kegiatan kerjasama dengan instansi di dalam negeri dalam tiga tahun terakhir.
- h) Kegiatan kerjasama dengan instansi luar negeri dalam tiga tahun terakhir.

Dalam usaha standarisasi mutu perguruan tinggi juga perlu ditentukan komponen komponen (bagian-bagian) mana dari setiap produk, sumber daya manusia, sarana dan identifikasi pelanggan yang perlu distandarkan . sejumlah komponennya dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 2.3: Komponen-komponen PT yang Perlu Distandarkan

No.	Produk, SDM, Sarana / Prasarana, Pelanggan	No.	Komponen-komponen
1.	Jasa Kurikuler (JK)	1.1	Peraturan-peraturan : a. Buku Pedoman Akademik b. Peraturan-peraturan Pemerintah c. Analisa Jabatan Dosen dan Organisasi Jurusan/Program Studi
		1.2	

			<p>Perkuliahan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kurikulum b. Rapat Jurusan/Dewan Dosen <ol style="list-style-type: none"> 1) Pembagian Tugas 2) Jadwal Perkuliahan 3) Kebijakan Jurusan/Program Studi c. Rancangan Mutu Perkuliahan (RMP, atau model rencana perkuliahan lain) d. Satuan materi sajian (atau bentuk persiapan penyajian lain) e. Penyajian satuan materi sajian <ol style="list-style-type: none"> 1) Sistematika 2) Metode/teknik (ceramah, tanya jawab, diskusi, dan lain-lain), 3) Tugas rumah (pemeriksaan, pengembalian) f. Pembimbingan g. Praktikum h. Diskusi/seminar i. Skripsi atau Tugas Akhir j. Administrasi Kelas (oleh Dosen) k. Evaluasi : <ol style="list-style-type: none"> 1) Sistem dan alat 2) Hasil 3) Kekuatan 4) Kelemahan 5) Hal baru 6) Nilai/lulusan
		1.3	Alat Bantu
			<ol style="list-style-type: none"> a. Kepustakaan b. OHP c. Lab d. Dan lain-lain
		1.4	Administrasi/Sistem Informasi
		1.5	<p>Jurusan/Program Studi</p> <p>Usaha Peningkatan Mutu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kelemahan yang lalu b. Hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja c. Pembaharuan materi kuliah dosen d. Pembaharuan metode/teknik penyajian materi kuliah : <ol style="list-style-type: none"> 1) Pembaharuan buku teks

			(buku ajar) 2) Peningkatan kemampuan dosen 3) Dan lain-lain
2.	Jasa Penelitian (JP)	2.1	Peraturan-peraturan a. Buku Pedoman Penelitian b. Peraturan-peraturan Pemerintah c. Organisasi Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian) dan Personalia
		2.2	Program Kerja Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian)
		2.3	Pelaksanaan Penelitian a. Perencanaan b. Pelaksanaan/pengendalian c. Pelaporan Hasil d. Evaluasi
		2.4	Publikasi Hasil Penelitian
		2.5	Seminar, Konferensi, dan lain-lain
		2.6	Alat-alat Bantu a. Kepustakaan b. Lab c. Dan lain-lain
		2.7	Administrasi/Sistem Informasi
		2.8	Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian) Usaha Peningkatan Mutu a. Memperbaiki kelemahan yang lalu b. Hubungan/kerjasama dengan Dunia Usaha/Dunia Kerja dan Lembaga-lembaga lain c. Pembaharuan Kepustakaan d. Pembaharuan Peralatan e. Peningkatan kemampuan peneliti f. Dan lain-lain
3.	Jasa Pengabdian pada Masyarakat	3.1	Peraturan-peraturan a. Buku Pedoman PPM b. Peraturan-peraturan Pemerintah c. Organisasi Lembaga PPM dan Personalia
		3.2	Program Kerja LPPM
		3.3	Pelaksanaan Program a. Perencanaan b. Pelaksanan/Pengendalian c. Pelaporan Hasil d. Evaluasi
		3.4	Publikasi Hasil PPM

		3.5	Alat-alat Bantu a. Kepustakaan b. Dan lain-lain
		3.6	Administrasi/Sistem Informasi
		3.7	LPPM Usaha Peningkatan Mutu a. Memperbaiki kelemahan yang lalu b. Hubungan/kerjasama dengan dunia usaha, lembaga lain, masyarakat, dan lain-lain c. Pembaharuan metode/teknik d. Peningkatan kemampuan pengelola/pelaksana e. Dan lain-lain
4.	Jasa Administrasi (JA)	4.1	Kebijakan strategis a. Ketetapan MPR b. Peraturan Depdiknas dan Dikti c. Peraturan Daerah d. Statuta PT
		4.2	Administrasi Akademik a. Peraturan-peraturan Akademik b. Analisis jabatan dan organisasi serta personalia c. Registrasi 1) Prosedur penerimaan mahasiswa baru 2) Penentuan NIM 3) Pengumpulan dan pengelolaan data 4) Pengarsipan data dan pemanfaatannya 5) Prosedur penerimaan SPP mahasiswa lama d. Kegiatan Akademik 1) Kurikulum 2) Perkuliahan 3) Praktikum 4) Penelitian 5) Kepustakaan 6) Evaluasi dan pengarsipan nilai 7) Skripsi 8) pembimbingan e. Transkripsi dan ijazah f. Wisuda dan dies natalis

		4.3	<ul style="list-style-type: none"> g. Sistem surat-menyurat h. Alat-alat administrasi (formulir, daftar, komputer dan lain-lain) i. Inventaris dan pemeliharaan j. Sistem informasi k. Usaha peningkatan mutu (evaluasi, dll) <p>administrasi umum</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peraturan-peraturan administrasi umum b. Analisa jabatan dan organisasi serta personalia c. Sistem surat-menyurat <ul style="list-style-type: none"> 1) format surat 2) bahasa administrasi 3) pengarsipan ekspedisi 4) penggandaan 5) dll d. Urusan hukum e. Urusan Keuangan (Pembukuan, dll) f. Personalia <ul style="list-style-type: none"> 1) Administrasi penerimaan pegawai 2) Kepangkatan 3) Gaji, dll 4) Pensiun 5) Dll g. Perlengkapan <ul style="list-style-type: none"> 1) Pengadaan 2) Inventaris 3) Pemeliharaan 4) dll h. Rumah tangga i. Resepsionis/Protokol/Informasi j. Alat-alat administrasi (formulir, daftar, komputer, dan lain-lain) k. Usaha peningkatan mutu (evaluasi, dan lain-lain)
5.	Jasa Ekstrakurikuler (JE)	5.1	<p>Peraturan-peraturan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman Kegiatan Ekstrakurikuler b. Peraturan-peraturan Pemerintah, khususnya tentang kemahasiswaan c. Peraturan-peraturan PT tentang kemahasiswaan

		5.2	d. Organisasi Pengelola Kegiatan
			e. Ekstrakurikuler dan Personalia Program kerja Pengelola Kegiatan atau Ekstrakurikuler
		5.3	a. Bidang Organisasi Kemahasiswaan
			b. Bidang Pengembangan Minat
			c. Bidang Olahraga dan Kesehatan
			d. Bidang Kesejahteraan
			e. Bidang Hubungan Dunia Kerja
			f. Dan lain-lain
		5.4	Pelaksanaan Program Kerja
			a. Perencanaan
		5.5	b. Pelaksanaan/Pengendalian
		5.6	c. Evaluasi
			Alat-alat Bantu
			Administrasi/Sistem Informasi
			Usaha Peningkatan Mutu
6.	Lulusan (Produk Parsial)	6.1	Peraturan-peraturan:
			a. Syarat-syarat akademik
			b. Wisuda
			c. Ijazah
			d. Peraturan tentang alumni
		6.2	Data-data Lulusan
			a. Jumlah lulusan tiap tahun dan perhitungan produktivitas PT
			b. IP dan IPK (Kemampuan Akademik)
		6.3	Peningkatan Mutu Lulusan
			a. Penelusuran karier (dimana bekerja, berapa lama menunggu sebelum bekerja, apakah pekerjaan sesuai dengan keahlian, dan lain-lain)
			b. Informasi tentang lulusan dari tempat bekerja
			c. Hubungan dengan dunia usaha berkenaan dengan kebutuhan
			d. Memanfaatkan semua informasi dalam perencanaan mutu PT, khususnya dalam kurikulum dan silabus perkuliahan
		6.4	Pembinaan dan Pengembangan Organisasi Alumni, khususnya dalam Usaha Membantu Alamamater (PT)
7.	SDM	7.1	Peraturan-peraturan:
			a. Peraturan Kepegawaian Umum

		7.2	<ul style="list-style-type: none"> b. Peraturan Kepegawaian PT c. Pedoman-pedoman Kepegawaian PT d. Analisa Jabatan PT
		7.3	<p>Pimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang pimpinan PT pada setiap jenjang manajemen dan unit b. Pengangkatan c. Sistem Pemberdayaan <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan Prajabatan • Pelatihan dalam jabatan • Kesejahteraan
		7.4	<p>Dosen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang dosen, termasuk rasio dosen-mahasiswa b. Pengangkatan dosen c. Sistem pemberdayaan <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan prajabatan • Pendidikan/pelatihan dalam jabatan • Kesejahteraan
		7.5	<p>Tenaga Penunjang Akademik</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Ketentuan-ketentuan tentang tenaga penunjang akademik c. Pengangkatan d. Sistem pemberdayaan <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan 2) Pelatihan dalam jabatan 3) Kesejahteraan
		7.5	<p>Pegawai Administrasi</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang pegawai administrasi b. Pengangkatan c. Sistem pemberdayaan <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan 2) Pelatihan dalam jabatan 3) Kesejahteraan
8.	Sarana/Prasarana	8.1	Peraturan-peraturan
		8.2	<ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman Pengadaan Sarana/Prasarana b. Peraturan-peraturan Pemerintah
		8.2	<p>Bangunan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ruang kerja dosen b. Ruang kuliah (berdasarkan jumlah mahasiswa)

			<ul style="list-style-type: none"> c. Ruang kantor d. Ruang perpustakaan e. Ruang lab f. Ruang serbaguna g. Ruang sidang h. Ruang seminar i. Gudang j. Ruang audio visual/sumber belajar k. Dan lain-lain
		8.3	Jalan dan taman
			<ul style="list-style-type: none"> a. Pengaturan dan konstruksi b. Pemeliharaan c. Dan lain-lain
		8.4	Perlengkapan
			<ul style="list-style-type: none"> a. Perlengkapan kantor dan ruang kerja b. Perlengkapan ruang sidang dan ruang seminar c. Perlengkapan ruang kuliah d. Perlengkapan lab e. Perlengkapan perpustakaan (buku-buku, rak, komputer, dan lain-lain) f. Perlengkapan gudang g. Perlengkapan percetakan h. Perlengkapan sumber belajar i. Dan lain-lain
		8.5	Pemeliharaan
		8.6	Dana dan pengelolaannya
9.	Pelanggan Primer (Mahasiswa)		<p>Identifikasi Pelanggan Primer</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan seleksi masuk PT nasional atau lokal b. Prosedur penerimaan/registrasi c. Data-data kebutuhan pelanggan primer <ul style="list-style-type: none"> 1) Hasil ujian seleksi masuk 2) Hasil ujian (tes) bakat (potensi) 3) Informasi latar belakang dan registrasi <p>Penempatan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pilihan bidang studi sedapat mungkin berdasarkan data kebutuhan b. Sediakan kemungkinan pindah program studi/jurusan/fakultas

			sesuai dengan data-data kebutuhan, tanpa menambah beban biaya c. Sistem informasi bagi pelanggan (calon mahasiswa, dll)
--	--	--	--

B. Penelitian Terdahulu

Pembahasan pada hasil penelitian yang relevan ini menyajikan hasil penelitian yang erat kaitannya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Hasil penelitian tersebut dipandang dapat memberi penjelasan tentang manajemen mutu perguruan Tinggi. Hasil penelitian yang erat kaitannya dengan penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Eko Supriyanto, NIM.1103603004. Desertasi. 2008. *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*. Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa Model penjaminan mutu hasil penelitian ini terdiri dari dua model: (a) Model penjaminan mutu untuk pembelajaran; dan (b) Model penjaminan mutu untuk dosen. Bentuk penjaminan mutu merupakan kombinasi kualitas yang standarnya berunsur akademik dan ideologi Muhammadiyah sedangkan unsur penjamin mutu adalah pihak oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Badan Pelaksana Harian (BPH) dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Model penjaminan mutu ditemukan melalui penjangkaran pendapat, interview mendalam dan dokumen atas aspek yang harus dikenai penjaminan mutu terhadap Perguruan tinggi Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa tengah. Model penjaminan mutu ini memiliki keunggulan dalam efisiensi biaya dan sederhana perangkat dan mekanismenya sehingga sesuai dengan karakter Perguruan tinggi Muhammadiyah. Mekanisme model dilakukan dengan diawali komitmen Pimpinan kemudian menformulasikan standar mutu oleh unsure penjaminan mutu kemudian dilaksanakan melalui penilaian diri dosen dan kelembagaan secara mandiri. Berdasarkan penilaian dilakukan pengembangan akademik dan ideologi kepada civitas akademika.
2. Gunawan, NPM: 1303020026. Desertasi. 2017. *Manajemen Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi Islam Swasta, (Studi Kasus Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam Meningkatkan Inputdan OutputUM Metro, IAIM NU dan STIT*

Agus Salim Metro). Program Pascasarjana (Pps) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) Manajemen mutu pendidikan perguruan tinggi Islam swasta di UM Metro, IAIM Metro, dan STIT Agus Salim Metro secara perencanaan dan administrasi keseluruhan telah terlaksana dengan baik. yang masing-masing perguruan tinggi berorientasi kepada peningkatan mutu input, proses dan output. (2) Tinggi rendahnya peminat calon mahasiswa (Input) ketiga perguruan tinggi tersebut dipengaruhi oleh faktor lain. dampak banyaknya peminat calon mahasiswa yang ada di tiga perguruan tinggi Islam swasta tersebut dipengaruhi oleh faktor sejarah, faktor lingkungan, faktor basis, faktor silaturahmi dan konsolidasi dan faktor penyelenggaraan perkuliahan.

3. Endah Christianingsih, Jurnal Ilmiah. Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung). Jurnal Manajerial, Vol. 9, No. 18, Januari 2011: 31-41. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu universitas. Secara parsial nilai rata-rata terendah adalah sub variabel agen perubahan dan pelatih, sub variabel kompetensi hasil penelitian dengan responden mahasiswa menunjukkan pada kategori sedang, sub variabel empati dan produktivitas menunjukkan pada kategori sedang. Sedangkan untuk sub variabel lainnya masuk kategori tinggi.

Berdasarkan informasi di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian yang secara khusus membahas tentang *Manajemen Peningkatan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan*, sejauh penelusuran penulis belum ada. Oleh karena itu penulis menganggap topik tersebut perlu untuk diteliti secara mendalam sehingga nantinya dapat disumbangkan bagi kemajuan pendidikan di Indonesia khususnya pada perguruan tinggi.

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya dari berbagai aspek, diantaranya: 1). Lokasi penelitian; 2). Metodologi penelitian; dan 3). Tujuan penelitian. Lokasi penelitian ini dilakukan di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan. Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan merupakan sebuah perguruan tinggi yang berada dibawah pembinaan organisasi

masyarakat Islam terbesar di Kota Medan, yaitu Al-Jam'iyatul Washliyah. Ormas ini merupakan organisasi masyarakat Islam yang konsen terhadap perkembangan pendidikan Islam dan pendidikan Tinggi di Indonesia dari awal berdirinya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan.

Penelitian ini bertujuan tidak hanya mengetahui bagaimana mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan. Namun penelitian ini ingin menyentuh lebih dalam bagaimana proses manajemen mutu dilaksanakan di Universitas ini. Penelitian ini akan melihat dan mengkaji lebih dalam bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pelaksanaan manajemen mutu di perguruan tinggi Islam ini.

C. Kerangka Berfikir

Menurut Harvey dan Green (1993) mutu diartikan sebagai *a relative concept which changed with the context and mean different things to different people*. Hal ini karena pada kenyataannya orang yang sama mungkin akan menerapkan konsep yang berbeda pada saat yang lain. Secara teoritis, ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami arti mutu. Pertama, mutu mencerminkan suatu karakteristik yang dimiliki. Dalam sudut pandang ini, sesuatu yang bermutu dipandang sebagai sesuatu *yang excellence/ valuable* dan mutu sama sekali tidak mempunyai apa yang disebut evaluatif sense (Margetson, 1994).

Pada pendekatan kedua yang disebut pendekatan metafisik (*metaphysical belief*), mutu dipandang sebagai sesuatu yang tidak hanya bisa dianalisis secara deskriptif tapi juga dianalisis secara evaluatif atau sesuatu yang bisa diukur. Hal ini karena, dalam memandang mutu bisa dibedakan secara absolut antara fakta-fakta yang dikaitkan dengan analisis secara deskriptif dan nilai-nilai yang

dikaitkan dengan analisis secara evaluatif. Lebih lanjut, perbedaan antara *evaluative and descriptive senses* dari mutu diperkuat oleh adanya fenomena yang *continues* dan *descrete*.

Dalam kaitannya dengan QA, tampak bahwa mutu di perguruan tinggi dipandang dengan pendekatan metafisik. Adapun alasan utamanya, yaitu bahwa jika mutu didekati dengan pendekatan deskriptif semata dengan alasan untuk menghindari *-value judgment-* yang sifatnya subjektif dan individual, adalah sangat *absurd*. Hal ini disebabkan karena mutu sangat berkaitan erat dengan nilai itu sendiri.

Lebih lanjut, setelah kita tahu bahwa mutu bisa didekati dengan pendekatan metafisik, untuk mengukurnya, perlu dibuat terlebih dahulu persamaan persepsi tentang apa yang dimaksud dengan mutu di dalam sistim pendidikan tinggi. Pertama, kita bisa melihat mutu sebagai mutu dari pengadaan pendidikan atau mutu pendidikan itu sendiri. Burge dan Tannock dalam Rowley (1995), mengartikan mutu pendidikan sebagai *the success with which an institution provides educational environments which enable students effectively to achieve worthwhile learning goals including appropriate academic standards*.

Lebih lanjut, the *Higher Educational Council* (HEC) Australia melihat mutu dalam konteks sebagai berikut: *the council sees the focus on outcome, the fitness for purpose, as fundamental to understanding how each of the processes within institutions are organized and evaluated in order to ensure the quality of outcome* (Linke, 1992). Sama seperti Burge dan Tannock, disini prinsip utama adalah bahwa mutu di universitas diukur dengan pendekatan *fitness for purpose*.

Melihat kedua definisi tersebut perlu dikaji arti dari tujuan, yaitu tujuan siapa, apakah tujuan tersebut sudah tepat dan bagaimana menilai pencapaian tujuan tersebut. Pada umumnya tujuan perguruan tinggi meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian atau yang dikenal sebagai tridarma perguruan tinggi. Sehubungan dengan hal ini, Porter (1994) mengindikasikan akan adanya kesulitan dalam mengukur mutu perguruan tinggi hanya dengan menggunakan pendekatan *fitness for purpose*. Porter (1994) menambahkan pendekatan lain yang sifatnya *interrelated* dengan pendekatan *fitness for purpose*, yaitu konsep *exceptional*

dimana mutu dapat dipandang sebagai *passing a set of requirement or minimum standard*.

Dalam konteks pendidikan internasional, *Global Alliance for Transnational Education* (GATE) mendefinisikan mutu sebagai *as meeting or fulfilling requirements, often referred to as fitness for purpose* (GATE, 1998). Dan dalam hubungannya dengan pendekatan pemenuhan standar minimum, standar diartikan sebagai *a level or grade of goodness of something, and in an education context may be defined as an explicit level of academic attainment*. Jelaslah, bahwa fungsi standar antara lain *as a means of measurements of the criteria by which quality may be judged* (GATE, 1998).

Dapat disimpulkan bahwa mutu perguruan tinggi diartikan sebagai pencapaian tujuan dari suatu universitas yang umumnya mencakup tri darma perguruan tinggi dan pengukurannya dilakukan dengan pendekatan *exceptional* dimana menurut Porter (1994) memiliki tiga variasi, yaitu (1) mutu sebagai sesuatu yang *distinctive*, (2) mutu sebagai sesuatu yang *excellence*, dan (3) mutu sebagai sesuatu yang memenuhi batas standar minimum atau *conformance to standard*.

Dikaitkan dengan sistim pendidikan tinggi di Indonesia, dalam PP No 30 tahun 1990, dijelaskan bahwa senat universitas dan fakultas bertanggungjawab untuk melakukan rewiu dari pelaksanaan kegiatan fungsi universitas. Selain itu, dekan dan ketua jurusan/departemen bertanggungjawab langsung terhadap pelaksanaan pengajaran, pembelajaran, penelitian dalam fakultas dan departemen.

Dalam sistim perencanaan program dan anggaran, maka tiap unit menyusun laporan tahunan yang diserahkan ke Dirjen Dikti yang selanjutnya dijadikan bahan masukan bagi Dirjen Dikti untuk mengadakan evaluasi pelaksanaan program-program pembangunan tahunan. Laporan Hasil Evaluasi Dirjen Dikti (Dirjen Dikti, 2000) selanjutnya menyebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu akan ditempuh format manajemen baru. Dimana, dalam format manajemen yang baru, peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan memasukkan azas otonomi sebagai daya gerak untuk membuat sistem lebih dinamis, akuntabilitas atau tanggung jawab agar otonomi terselenggara secara bertanggung jawab, akreditasi untuk menjamin mutu lulusan dan evaluasi diri agar

proses pengambilan keputusan dalam perencanaan didasarkan atas data dan informasi.

Mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul dihadapan para rektor, dekan, dosen, karyawan dan mahasiswa. Manajemen mutu merupakan suatu proses yang sistematis yang terus-menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar target perguruan tinggi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Mutu harus dikelola dengan menerapkan trilogi mutu, yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu, dan perbaikan mutu yang dilakukan secara terus menerus seiring dengan berkembangnya kebutuhan pelanggan. Berdasarkan ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) sesuai dengan kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu memang merupakan suatu proses dan filosofi dasar yang akan berhasil bila diterapkan secara serentak pada semua level dalam organisasi. Penerapan manajemen mutu tidak memerlukan peralatan atau sistem manajemen baru, melainkan komitmen atau kesadaran untuk mengadakan perubahan budaya yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan perbaikan seluruh proses secara terus-menerus, menyeluruh, dan berkesinambungan. Manajemen mutu memang dapat diterapkan dalam organisasi apa pun tak terkecuali. Dengan memperhatikan cara penerapannya, dalam bidang apa saja filosofi tersebut diterapkan, dan bagaimana mensiasati kendala dan hambatan yang menghalangi penerapan tersebut pada organisasi pendidikan tinggi, maka pelaksanaan yang membutuhkan waktu lama tidak akan terasa. Selain itu, apabila diikuti dengan benar maka keberhasilan akan berada di tangan, baik individu maupun organisasi.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu perguruan tinggi selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan perguruan tinggi selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input perguruan tinggi telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan dosen dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis perguruan tinggi akan dapat menghasilkan output dan outcome (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang

diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di perguruan tinggi, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan perguruan tinggi selama ini lebih bersifat macro-oriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (perguruan tinggi). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan perguruan tinggi.

Di negara-negara yang relatif mapan di mana pengaruh globalisasi sangat kuat, institusi pendidikan tinggi sudah berubah menjadi lembaga internasional. Dalam konteks seperti itu, di mana selain adanya standar bagi penyelenggaraan *international education*, dalam rangka perbaikan mutu, manajemen mutu sangat berorientasi pada konsumen baik di pasar lokal maupun dunia yang terdesentralisir dan sangat kompetitif. Sehubungan dengan pendekatan strategi tentang mutu, universitas menjadi lebih serius menangani hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran unjuk kerja dan *market share* serta isu *value for money*. Perbaikan mutu yang berorientasi pada konsumen sangat penting demi kelangsungan universitas tersebut dalam kondisi yang dinamis. Selain itu, kebijakan mengenai strategi manajemen mutu dari suatu universitas dapat merupakan cermin bagi pihak luar terutama mahasiswa dan calon mahasiswa bahwa mutu pendidikan merupakan prioritas utama dari universitas.

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya benchmarking/titik acuan standar/patokan). Kebanyakan PT di Indonesia belum menggunakan Sistem

Manajemen Mutu. Sistem manajemen mutu yang tepat perlu di kembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu: (1) Pengawasan Mutu (PM), (2) Jaminan Mutu (JM) dan (3) Manajemen Mutu Terpadu (MMT).⁹⁰

Agar dapat sukses, setiap PT perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.⁹¹

Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, dan sejauhmana pencapaiannya. Tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi adalah untuk meneliti efektivitas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan digunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program dimasa mendatang. Aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

Paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menekankan pentingnya otonomi institusi yang berlandaskan pada akuntabilitas, evaluasi, dan akreditasi dan bermuara pada tujuan akhir peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Di pihak lain, kecenderungan globalisasi, kebutuhan masyarakat dan tuntutan persaingan yang semakin ketat menuntut komitmen yang tinggi pada penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Pemahaman tersebut menegaskan perlunya PT melaksanakan suatu manajemen mutu terpadu, termasuk di dalamnya Sistem Jaminan Mutu Pendidikan untuk menjamin agar mutu pendidikan di suatu PT dapat dipertahankan dan ditingkatkan sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan.

⁹⁰ Daulat. P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 111.

⁹¹ Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 15.

Syahrizal Abbas menjelaskan bahwa Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen. Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi menerapkan fungsi-fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan dan pengawasan.⁹²

Proses manajemen mutu perguruan tinggi dimulai dari perencanaan. Perencanaan terdiri atas perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran, menentukan standar operasional dan menyusun indikator penetapan mutu organisasi. Bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas. Rektor mempunyai peran yang besar dalam penyusunan rencana sebuah perguruan tinggi, walaupun pada pelaksanaannya rektor disukung dan dibantu oleh Lembaga Penjaminan Mutu perguruan tinggi.

Kedua, Pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian dosen dan staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian dosen dan staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu universitas, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Ada sekurang-kurangnya empat jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas berbeda, adalah sebagai berikut: (1) Karyawan Akademik adalah para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah; (2) Karyawan Administrasi adalah karyawan yang bekerja di rektorat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya; (3) Karyawan Penunjang Akademik adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, bengkel latihan dan sejenisnya; dan (4) Karyawan penunjang lain adalah karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas kebersihan gedung, petugas pemeliharaan dan sebagainya.

Fungsi tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas (job description) dan kebutuhan tugas (job requirement), penetapan otorisasi, menentukan

⁹² Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 97.

organigram, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation dan job establishment*), merencanakan kaderisasi dan sebagainya.

Pelaksanaan atau penggerakan. Fungsi tugas pelaksanaan (*actuating*) adalah tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perguruan tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkat laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling penting serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen.

Fungsi pelaksanaan berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perguruan tinggi. Kemudian, fungsi penggerakan meliputi memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya. Fungsi penggerakan kadang-kadang diganti dengan istilah lain, misalnya fungsi kepemimpinan (*leading*).

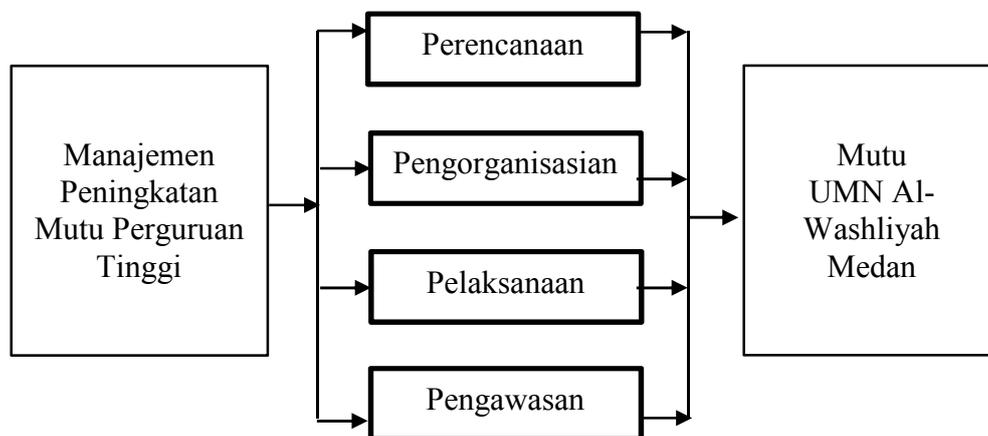
Parameter pengukuran atau suatu alat yang seringkali digunakan untuk membantu memahami kebutuhan manusia adalah hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh AH Maslow. Hierarki mengenai lima tingkat (kadang-kadang dibagi menjadi enam) yakni kebutuhan dasar manusia, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological need*). Lapar dan haus adalah kebutuhan yang paling dasar bagi manusia dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum semua kebutuhan lainnya dipenuhi.
2. Kebutuhan keamanan (*safety need*). Keamanan adalah tingkat kebutuhan kedua, yaitu berupa pakaian, tempat perlindungan atau rumah tempat tinggal, dan lingkungan yang menjamin keamanan seperti pekerjaan tetap, pensiun dan asuransi.
3. Kebutuhan afeksi (*affection need*). Termasuk dalam kebutuhan tingkat tiga adalah pengakuan termasuk dalam lingkungan tertentu, bukan hanya

lingkungan keluarga, tetapi juga lingkungan sosial lainnya, seperti tempat kerja.

4. Kebutuhan penghargaan (*esteem need*). Kebutuhan penghargaan berbentuk kebutuhan penghargaan diri, rasa keberhasilan, dan pengakuan dari orang lain. Kebutuhan akan status merupakan dorongan utama untuk mencapai keberhasilan lebih lanjut.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*). Tingkat tertinggi kebutuhan manusia adalah rasa pemenuhan diri, yaitu sumbangan optimalnya pada sesama manusia, suatu realisasi penuh atas potensi diri manusia.

Keempat , Pengawasan. Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang paling kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak, apa kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala agar hasil kerja dapat sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan.



Gambar: 2.6. Paradigma Penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan.

Ada beberapa pertimbangan peneliti sehingga memilih menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan Moleong¹ sebagai berikut:

1. Menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dalam proses penelitian kualitatif, keahlian seorang peneliti dalam membangun komunikasi dengan informan menjadi salah satu faktor kunci suksesnya penelitian tersebut. Oleh karena itu seorang peneliti kualitatif harus memiliki kepekaan dan kejelian tinggi sehingga mampu menemukan fakta-fakta detail terkait dengan persoalan yang diteliti.

Penelitian ini diupayakan untuk memberikan gambaran secara utuh mengenai proses manajemen peningkatan mutu di Perguruan Tinggi Al-Washliyah terutama di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas perguruan tinggi sehingga mampu melahirkan lulusan-lulusan kreatif yang mampu memberikan kontribusi

¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2000), h. 3.

nyata dalam perkembangan zaman juga dalam pembangunan masyarakat Indonesia.

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dalam penelitian ini didasarkan karena keinginan ingin mengungkap fenomena bagaimana proses peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah ini. Latar belakang berikutnya adalah disebabkan perkembangan jumlah mahasiswa dan prodi yang cukup banyak bahkan lebih banyak dari universitas induk semangnya terdahulu yaitu Universitas Al-Washliyah Medan.

Peningkatan mutu hari ini bukanlah hal yang dapat dianggap sepele. Butuh perencanaan matang, strategi dan tahapan-tahapan tertentu sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan dapat tercapai. Oleh sebab itu penelitian ini mengungkap pada interaksi dan aktivitas di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dalam hal yang berkenaan dengan peningkatan mutu perguruan tinggi . mutu merupakan hal yang bersifat dinamis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Oleh karena itu dengan pendekatan kualitatif proses penelitian ini dapat dilakukan secara utuh mendalam serta terlibat langsung dalam upaya peningkatan mutu tersebut.

Menurut Sugiono penelitian kualitatif merupakan penelitiann yang berusaha mengungkapkan segala gejala dalam persoalan secara utuh sesuai dengan konteks melalui kegiatan pengumpulan data dari latar yang alami.metode penelitian ini digunakan untuk memahami persoalan sosial yang bersifat alamiah dengan peneliti yang menjadi instrumen kunci.² Sementara Sudarwan Danim memberi pandangan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan mengumpulkan data yang berupa kata-kata, teks, gambar baik melalui observasi maupun wawancara.³ Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif selalu menekankan keaktifan dan keterlibatan seorang peneliti secara langsung dalam semua aktivitas masyarakat (subjek penelitian) komunitas yang sedang diteliti.

² Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta 2005), h. 1.

³ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung : Pustaka Setia, 2002), h.51.

Penelitian kualitatif disebut juga sebagai penelitian naturalistik yang dalam proses pelaksanaannya memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Latar alamiah
- b. Manusia sebagai alat instrumen
- c. Metode kualitatif
- d. Analisa data secara induktif
- e. Teori dari dasar
- f. Deskriptif
- g. Lebih mementingkan proses dari pada hasil
- h. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus
- i. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
- j. Desain yang bersifat sementara
- k. Hasil penelitian dirundingkan bersama.⁴

Proses penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berulang-ulang ke lokasi penelitian melalui kegiatan membuat catatan data dan informasi yang didengar dan dilihat selanjutnya data tersebut dianalisis. Data dan informasi yang dikumpulkan, dikelompokkan dan dianalisis kemudian ditemukan Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode penelitian kualitatif berdasarkan pada fenomenologi dengan menggunakan empat kebenaran empirik, yaitu: 1) kebenaran empirik sensoris, 2) kebenaran empirik logis, 3) kebenaran empirik etik, dan 4) kebenaran empirik transedental.⁵*Pertama*, kebenaran empirik sensoris diperoleh berdasarkan empirik inderawi. *Kedua*, kebenaran empirik logis dapat dihayati melalui ketajaman berpikir dalam memberi makna atas indikasi empirik. *Ketiga*, kebenaran empirik etik diperoleh berdasarkan ketajaman akal budi dalam memberi makna ideal terhadap interaksi empirik. *Keempat*, kebenaran empirik transedental diperoleh berdasarkan pemikiran, akal budi dan keyakinan manusia dalam memberi makna tentang sesuatu yang berada di luar diri dan lingkungannya.

⁴ Moleong, *Metodologi Penelitian*, h .4-8.

⁵ Danim, *Menjadi Peneliti*, h. 51.

Dengan demikian bila dikaitkan dengan kebenaran-kebenaran empirik di atas bahwa penelitian ini bertujuan untuk mencari kebenaran inderawi, logis, etik, dan transedental hal ini akan menuntun peneliti dalam memberi makna setiap fenomena yang terjadi pada saat berlangsungnya penelitian.

Penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi atau uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dari situasi sosial. Selanjutnya tujuan penelitian kualitatif untuk membentuk pemahaman-pemahaman yang rasional. Aktivitas internal yang dilakukan dalam penelitian ini di antaranya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dalam hal ini penelitian mengumpulkan berbagai data dan informasi melalui observasi terhadap fenomena serta makna yang melatarbelakanginya. Data observasi dan wawancara akan dipaparkan sesuai dengan apa yang dimaktisud oleh informan, alasan-alasan yang menjadi dasar melakukan sesuatu kemudian diinterpretasi berdasarkan maksud dan alasan pelakunya.

Dalam penelitian ini diupayakan juga untuk mendiskripsikan peran serta dan civitas akademik serta kontribusi stakeholder yang lain dalam upaya peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah sejak dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan.

B. Kehadiran Peneliti

Sebagai instrumen kunci (*key instrument*) peneliti dalam penelitian kualitatif berperan sangat kompleks. Kedudukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis penafsir data dan pada akhirnya peneliti menjadi pelapor hasil penelitian yang dilakukan di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

Dalam pelaksanaannya kehadiran peneliti dilapangan tetap memperhatikan beberapa etika penelitian di antaranya :

- 1) Memperhatikan, menghargai dan menjunjung tinggi hak-hak dan kepentingan informan
- 2) Mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan

- 3) Tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan.
- 4) Tidak mengeksploitasi informan
- 5) Mengkomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan dan pihak-pihak terkait jika diperlukan
- 6) Memperhatikan dan menghargai pandangan informan
- 7) Nama lokasi dan informan tidak disamarkan sesuai izin informan saat diwawancarai
- 8) Penelitian dilakukan tidak mengganggu aktifitas sehari-hari yang dilakukan informan.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Data

Data didefinisikan sebagai sebuah keterangan atau bahan nyata (realitas) yang dapat dijadikan dasar kajian untuk menganalisis sebuah persoalan yang sedang diteliti.⁶

Setiap metode penelitian tentunya memiliki penjelasan tersendiri tentang hal-hal apa saja yang bisa disebut data. Dalam pendekatan kualitatif data adalah informasi yang didapatkan seorang peneliti baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh adalah data yang berkaitan dengan konsep manajemen peningkatan mutu, keterlibatan semua komponen dalam pengelolaan pendidikan sehingga semua berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian/pengawasan mutu pendidikan serta dampak/ hasil dari peningkatan mutu terhadap mutu Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan.

Fokus	
Konsep manajemen peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan	Menekankan penguatan kemandirian dan spirit civitas akademika dalam mencapai mutu madrasah
Perencanaan, pengorganisasian,	Membangun kolaborasi perencanaan,

⁶KBBI (Offline) Software, versi 1.5.1

pelaksanaan dan pengawasan peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan	pengorganisasian Pelaksanaan dan pengawasan mutu Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan
Dampak/hasil manajemen peningkatan mutu terhadap mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan	Prestasi akademik dan non akademik , peningkatan mutu lulusan, kepercayaan masyarakat dan nilai jual serta respon masyarakat terhadap Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan

2. Sumber Data

Tentunya dalam sebuah penelitian tidak serta merta ada tanpa adanya sumber data. Suharsimi menjelaskan bahwa Sumber data adalah tempat mengambil data atau subjek dari mana data diperoleh.⁷Sementara Lexy J. Moelong menguraikan bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data dokumen lain dan data tambahan.⁸

Sumber data dalam penelitian ini terbagi dua yaitu sumber data yang bersifat primer dan sumber data yang bersifat sekunder. Ukuran data primer dan sekunder bukan ditentukan oleh kata-kata. Tindakan atau dokumen tetapi lebih ditentukan dari segi apa yang dicari . Sumber data primer adalah sumber data yang berbentuk beberapa informasi yang didapatkan langsung oleh peneliti dari sumber utama melalui wawancara. Data ini akan didapatkan dari pimpinan perguruan tinggi (Rektor dan jajaran Wakil Rektor), Pimpinan Lembaga Penjaminan Mutu, Dekan dan Ketua Jurusan juga beberapa dosen yang memiliki peran dan kiprah dalam proses peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan. Sumber data ini juga disebut sebagai *soft data*.

⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta, Rineka Cipta, 2002) h. 107.

⁸ Moeloeng, *Metode Penelitian*, h. 112.

Sementara Sumber data sekunder adalah sumber data berupa arsip, dokumen, catatan kegiatan atau hasil penelitian ringan, artikel dan arsip pemberitaan di media massa yang berkaitan dengan kegiatan peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan. Sumber data sekunder ini masih akan dikembangkan lagi untuk mendapatkan sebuah informasi yang skurat sehingga hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan. Sumber data ini selanjutnya dikategorikan sebagai *hard data*.

Dalam penelitian kualitatif intensitas interaksi antara peneliti yang berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian tersebut dengan informan kunci cukup mempengaruhi kualitas dan validitas data yang akan diperoleh. Karena itu pemilihan informan kunci tidak boleh sembarangan. Seorang peneliti harus memiliki kriteria dalam menentukan informan kunci tersebut, sehingga tokoh yang dipilih adalah orang-orang yang tepat dan layak dilibatkan dalam penelitian.

Ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan informan kunci,⁹ antara lain :

- a. subjek cukup lama dan intensif dengan medan aktivitas yang menjadi dasar penulisan
- b. subjek masih aktif terlibat dilingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian
- c. subjek masih memiliki waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti.

Sementara untuk menentukan dan memilih informan kunci juga dilakukan beberapa langkah berikut :¹⁰maka dari itu beberapa informan kunci yang dapat ditentukan melalui metode ini antara lain:

- a. Tehnik *Purposive Sampling*, peneliti memilih beberapa tokoh dalam lingkungan komunitas penelitian yang memang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang valid.

1) Rektor Universitas Muslim Nusantara(UMN) Al-Washliyah Medan.

⁹Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang : Aditya Media Publishing, 2013) h. 101.

¹⁰*Ibid.*, h.102-103.

- 2) Wakil Rektor di Universitas Muslim Nusantara(UMN) Al-Washliyah Medan.
 - 3) Dekan atau Ketua Jurusan.
 - 4) Kepala Lembaga Penjaminan Mutu.
 - 5) Dosen-Dosen Tetap atau berbagai pihak yang memiliki peran penting dalam peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al Wasliyah Medan.
- b. Teknik *Snowball*, dalam metode ini peneliti berupaya menelusuri jejak informasi yang didapatkan dari satu informan kunci ke informan kunci lainnya sehingga data yang didapatkan akan semakin banyak, lengkap dan mendalam. Langkah ini sekaligus berfungsi sebagai upaya uji kredibilitas data sehingga pencarian data ini baru akan berhenti setelah didapatkan beberapa data yang sama dari berbagai informan yang berbeda. Karena itu pada tahap ini peneliti belum bisa menentukan siapa saja tokoh yang bisa dijadikan informan kunci karena proses penentuan ini akan berlangsung pada saat observasi di lapangan dengan berdasar pada petunjuk dari tokoh-tokoh kunci yang telah ditentukan. Oleh sebab itu melalui tehnik ini nantinya akan ditelaah dan diacak para dosen dan tenaga kependidikan lainnya yang memang memiliki keterlibatan dalam proses peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah .

D. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data secara holistik dan integratif harus memperhatikan relevansi data dengan berfokus pada tujuan. Sesuai dengan jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif maka cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga tehnik yaitu : 1) Observasi partisipan (*participant observation*); 2) Wawancara mendalam (*in depth interview*); dan 3) Studi dokumen (*Studi dokumen*).¹¹

¹¹ Robert C. Bogdan dan Steven, J.Taylor, *Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian* (Terj) A. Khozin Affandi, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993) h. 36.

1. Observasi Partisipan

Observasi adalah metode yang menggunakan cara pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diamati secara sadar dan disengaja.¹² Observasi merupakan kegiatan mengamati secara menyeluruh, berkesinambungan dan terlibat secara aktif untuk mendapatkan pemahaman utuh mengenai masalah yang sedang diteliti.¹³

Dalam penelitian observasi partisipan ini peneliti melakukan pengamatan sekaligus turut dalam kegiatan atau situasi pada saat observasi. Berdasarkan focus penelitian ini hal yang penting diperhatikan dalam observasi partisipasi adalah mengamati:

- b. Apa yang dilakukan oleh orang di lokasi penelitian.
- c. Mendengarkan apa yang mereka katakan dan turut serta dalam aktivitas mereka.

Akan tetapi observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah jenis observasi *participasi moderat* dimana peneliti menjadi orang dalam sekaligus orang luar. Ia terlibat dalam aktivitas yang dilakukan oleh subjek penelitian namun tidak terlibat dalam semua aktivitas subjek tersebut.¹⁴ Artinya dalam proses observasi tersebut peneliti tidak tinggal bersama subjek penelitian secara penuh tetapi hanya dalam waktu dan kegiatan tertentu saja peneliti melibatkan diri dengan kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian.

Tujuan penggunaan metode ini adalah memperoleh data secara objektif melalui pengamatan secara langsung di lokasi penelitian tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan penelitian. Peneliti tidak sekedar mengamati aktivitas yang berlangsung namun juga melakukan kegiatan yang dikerjakan oleh sumber data serta ikut merasakan bagaimana suka-duka yang dialami oleh informan. Dengan begitu maka data yang didapat oleh peneliti akan lebih lengkap tajam dan mendalam.

¹² Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), h. 136

¹³ Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian* (Jakarta: GALia Indonesia, 2002) h. 87.

¹⁴ Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Cet 16 (Bandung: Alfabeta, 2013), h.312.

Terkait dengan hal tersebut maka peneliti melakukan observasi di Universitas Muslim Nusantara(UMN) Al-Washliyah dalam rangka menemukan data dan fakta-fakta menarik tentang manajemen peningkatan mutu di universitas tersebut. Beberapa data tersebut kemudian akan dikroscek baik pada informan kunci maupun melalui dokumentasi yang ada.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan dialog yang dilaksanakan oleh peneliti sebagai *key instrument* untuk memperoleh informasi atau data secara mendalam sesuai dengan fokus yang menjadi subjek penelitian. Rulam Ahmadi menjelaskan bahwa wawancara adalah cara utama dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk memahami persepsi, perasaan dan pengetahuan dari subjek penelitian. Melalui perbincangan mendalam dan intensif berdasarkan topik-topik tertentu sehingga dapat menemukan informasi (data) mendalam dan spesifik.¹⁵ Menurut Sugiono ada beberapa jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur, semistruktur dan wawancara tak berstruktur.

Dalam wawancara ini peneliti menggunakan wawancara non struktur namun mendalam.¹⁶ Namun demikian bukan berarti peneliti tidak menyiapkan konsep wawancara. Semua konsep wawancara telah peneliti siapkan dalam bentuk tema-tema pokok yang akan dijadikan bahan wawancara. Dengan wawancara tidak terstruktur ini diharapkan tercipta perbincangan yang santai namun terarah antara peneliti dengan informan tanpa dihantui rasa canggung dan kaku.

Pada wawancara ini peneliti akan menemui Rektor, Wakil Rektor, Dekan, ketua dan Sekretaris Jurusan serta Kepala Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al Wasliyah Medan untuk mendiskusikan tentang manajemen Peningkatan mutu mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan serta dampak terhadap upaya peningkatan yang telah dilakukan. Dari hasil wawancara ini nantinya akan dilakukan telaah dokumentasi kegiatan yang telah dilakukan

¹⁵Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UM PRESS, 2005) h. 71.

¹⁶Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, h.105.

dalam proses peningkatan mutu tersebut, sehingga diketahui dampak atau hasil peningkatan mutu yang diraih oleh universitas tersebut.

3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang berarti barang-barang tertulis.¹⁷ Sementara Burhan menjelaskan bahwa metode dokumentasi dalam penelitian kualitatif adalah sebuah cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian social dengan menelusuri data atau catatan historis.¹⁸

Dalam perkembangan selanjutnya dokumen tidak hanya berbentuk tulisan atau catatan resmi dalam bentuk laporan tertulis pada sebuah lembaga. Saat ini sudah banyak dokumen dalam bentuk audio, video dan juga foto yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah yang nantinya akan ditelaah secara mendalam untuk dianalisis guna menarik kesimpulan. Dari beberapa arsip kegiatan tersebut nantinya akan menjadi hal yang penting untuk ditelaah guna mendapat gambaran yang utuh mengenai fokus dalam penelitian ini.

4. Focus Group Discussion (FGD)

Belakangan ini Focus Group Discussion semakin digemari dalam pelaksanaan penelitian. Penggunaan FGD ini memiliki banyak kelebihan antara lain :

- a. Dapat mendiskusikan satu tema dengan berbagai kalangan secara tuntas dalam satu waktu.
- b. Dengan FGD seorang peneliti akan mampu menelaah persoalan secara mendalam dan utuh. Sebab dalam FGD peneliti harus sebagai fasilitator dan memberikan dan memberikan kesempatan bagi peserta untuk aktif menelaah tema/persoalan yang sedang dikaji.
- c. Melalui FGD seorang peneliti bukan hanya dapat menemukan data. Namun juga secara bersamaan dapat melakukan uji kredibilitas data.

¹⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h. 158.

¹⁸M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2007), h. 122.

Sebab dalam FGD semua peserta akan saling melakukan penilaian terhadap informasi yang disampaikan dalam forum tersebut.

- d. Dengan FGD seorang peneliti dapat menghemat waktu dan tenaga.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang terhimpun untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman mengenai data tersebut dan mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan.¹⁹

Kegiatan analisis data meliputi : mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorikan dengan tujuan menemukan tema.²⁰ Setelah data terkumpul untuk melakukan analisisnya digunakan analisis data *deskriptif* maksudnya peneliti berusaha menggali data-data yang diperoleh dalam penelitian tentang manajemen peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah. Teknik analisis data dilakukan dengan dua cara yaitu :

- a. Analisis Kasus Individu. Analisis kasus individu dilakukan pada masing-masing objek di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Nusantara (UMN) Al-Washliyah Medan. Dalam analisis ini peneliti menggunakan teknik analisis data Milles dan Huberman. Menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisis data kualitatif yaitu meliputi reduksi data, *disply* data dan verifikasi data.²¹
- b. Reduksi data merupakan proses pemilihan, perumusan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.²²

¹⁹Robert C.Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Quality Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), h. 79.

²⁰Moleong, *Metodologi*, h. 281.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, R&D*, h. 336

²² Ibid ... h. 337.

Data yang diperoleh di lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau deskripsi secara terperinci. Selama pengumpulan data berlangsung terjadilah tahapan reduksi selanjutnya yaitu membuat ringkasan, mengkode, menentukan tema, membuat gugus-gugus dan menulis memo. Proses seperti ini berlanjut secara terus menerus hingga penyelesaian laporan. Dari sumber data yang didapat dari lapangan baik melalui wawancara, observasi dan studi dokumen. Data yang sudah terkumpul tersebut tidak semuanya dipakai tetapi dipilih terlebih dahulu sehingga terkumpul data yang akan dijadikan sebagai rujukan dalam menyampaikan laporan hasil penelitian. Setelah mendapatkan data terpilih dilanjutkan dengan mengabstraksikan dan mentransformasikan data laporan tersebut ke dalam format yang telah disiapkan. Selanjutnya adalah *coding* yaitu memusatkan tema dengan cara melakukan pengelompokan sesuai dengan fokus penelitian juga menulis memo yang berisikan simpulan sementara/ saran yang nantinya akan disampaikan pada BAB V.

Penyajian data menurut Milles dan Huberman dalam J. Moeloeng dimaksudkan untuk menemukan pola-pola bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh untuk kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.²³ Pada tahap ini peneliti mulai menyusun data sehingga menjadi deskripsi dalam bentuk narasi dimana rangkaian kalimat dibuat secara logis dan sistematis sehingga bila dibaca akan mudah dipahami. Dalam membuat narasi tersebut peneliti harus mengacu pada fokus penelitian yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian yang akan dicari jawabannya sesuai urutan dalam fokus pertama sampai ketiga. Kedalaman dan kemantapan hasil analisis sangat ditentukan oleh kelengkapan sajian data tersebut.

Verifikasi (menarik kesimpulan) dilakukan oleh peneliti setelah data-data baik dari hasil rekaman, wawancara, dokumentasi maupun observasi. Setelah dirasa memadai peneliti menghipotesiskan jalinan hubungan antara fenomena

²³Moleong, *Metodologi*, h. 45.

yang ada kemudian mengujinya dengan versi data yang lain. Dalam tahap ini peneliti sudah mulai menarik kesimpulan terhadap segala sesuatu hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan kecakapan hidup vokasional sejak mulai awal proses pengumpulan data di lapangan. Namun demikian kesimpulan yang dirumuskan tersebut sifatnya masih sementara dan terbuka untuk berubah. Peneliti melakukan verifikasi dengan mengembangkan ketelitian temuan yaitu dengan cara melakukan diskusi dengan teman sejawat.

Selanjutnya untuk mempermudah analisis data peneliti dalam melakukan beberapa langkah-langkah berikut : (a) membuat catatan lapangan, (b) membuat catatan penelitian, (c) mengelompokkan data sejenis (d) menginterpretasikan data. Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa verifikasi data dilakukan secara terus menerus sejak awal penelitian dan selama proses penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan hasil penerjemahan dan pengujian dengan tujuan memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada dengan didukung hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan final diharapkan dapat diperoleh setelah pengumpulan data selesai. Dari analisis data penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

F. Pengecekan Keabsahan Data

Setelah analisis data peneliti melakukan pengecekan keabsahan data sebagai hal yang penting dalam penelitian kualitatif. Semua informasi yang dikumpulkan oleh peneliti dari Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah diperiksa kredibilitasnya sehingga data tersebut dapat dipertanggung jawabkan dan dapat dijadikan sebagai dasar yang kuat untuk membuat kesimpulan.

Lincoln dan Guba menyatakan bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh tehnik pengecekan data melalui: (1) Kredibilitas (2) Transferabilitas, (3) dependabilitas, (4) konfirmabilitas.²⁴ Sementara Lexy J. Moelong membedakan pegujian keabsahan data seperti berikut :

²⁴ Lincoln. Y.S dan E.G Guba. *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications 1985), h. 289.

1. Kredibilitas

Setiap data yang diperoleh haruslah diuji tingkat kredibilitasnya untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh merupakan sebuah data yang benar-benar mengandung nilai kebenaran, sesuai dengan apa yang terjadi secara wajar dilingkungan penelitian. Proses ini juga akan membuktikan bahwa data yang disampaikan bukan pikiran pribadi peneliti semata sehingga hasil penelitian ini dapat dibuktikan secara ilmiah.

Untuk menguji kredibilitas data tersebut dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman maupun informan, analisis kasus negatif, menggunakan bahanreferensi dan membuat member chek.²⁵

Melalui perpanjangan dan peningkatan ketekunan seorang peneliti akan semakin dalam menyelami sebuah persoalan sehingga semakin banyak data-data yang didapatkan. Dengan ini pula peneliti tidak lagi dianggap orang asing sehingga informan kunci tidak lagi meras ragu untuk berbagi hal baik itu berupa keluh kesah dalam aktivitas yang dilakukan terkait dengan fokus penelitian atau beberapa hal lainnya.

Dalam hal ini peneliti memperlama dan berulang kali mendatangi serta menginap di lokasi penelitian (Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan) untuk melakukan wawancara lebih mendalam , melakukan pengamatan serta melibatkan diri dalam beberapa aktifitas yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu perguruan tinggi. Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap data-data yang telah didapatkan, melakukan triangulasi dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen yang ada serta membandingkannya dengan data hasil observasi di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

2. Transferabilitas

Pada proses ini seorang peneliti dituntut mampu memberikan uraian yang rinci dan detail secara menyeluruh mengenai temuan yang didapatkan dalam penelitian. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala

²⁵ Sugiono, *Metode Penelitian....* h.368

sesuatu yang diperlukan oleh pembaca sehingga mereka dapat menelaah secara kritis dan mendalam terhadap pemaparan peneliti.²⁶ Karena alasan itu pula maka transferabilitas juga dikenal sebagai validitas eksternal yang melibatkan pembaca untuk memberikan telaah pada pemaparan yang dibuat oleh peneliti.²⁷

Karena itu peneliti akan menyusun laporan secara rinci, detail, sistematis dan dapat dipercaya tentang proses peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dengan menggunakan bahasa lugas dan mudah dipahami. Sehingga pembaca dapat memahami temuan-temuan yang didapatkan oleh peneliti tentang manajemen peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

3. Dependabilitas

Proses ini melibatkan seseorang yang memiliki keilmuan mumpuni terkait dengan rumusan masalah untuk mendampingi penelitian yang dilakukan. Sosok ini bertugas untuk memastikan bahwa peneliti telah benar-benar melalui tahapan dan proses penelitian secara sempurna sehingga hasil penelitian dapat dijamin keabsahannya. Dalam hal ini peneliti didampingi oleh Prof. Dr. H. Saiful Ahyar, MA dan Prof. Dr. Safaruddin, MPd yang berperan sebagai pembimbing penelitian.

Selain itu dalam proses penelitian kualitatif seorang peneliti juga diharuskan memiliki rekam jejak aktivitas penelitiannya di lapangan yang nantinya harus ia tunjukkan saat memberi laporan hasil penelitiannya. Sebab seorang peneliti yang tidak dapat menunjukkan rekam jejak lapangannya maka data yang dilaporkannya patut diragukan. Untuk melakukan rekam jejak tersebut peneliti menggunakan catatan lapangan, recorder, dan kamera agar semua proses penelitian tersebut dapat terekam dengan baik.

4. Konfirmabilitas

Pengujian tentang objektivitas data yang dilaporkan sangat penting untuk dilakukan agar hasil penelitian tersebut tidak terkesan hasil mimpi peneliti semata. Karena itu setiap informasi yang didapatkan dari informan tidak lantas diterima

²⁶ Mardiah, *Kepemimpinan Kiai...*, h. 121.

²⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan...* h. 376.

mentah-mentah namun terlebih dahulu dikonfirmasi dengan beberapa pihak yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data dengan para informan.

5. Trianggulasi

William Wiersma sebagaimana dikutip Sugiono mengatakan bahwa Trianggulasi merupakan pengujian dan pengecekan data dari berbagai cara dan berbagai waktu berbeda.²⁸ Trianggulasi dapat dibedakan dalam tiga hal yaitu : (1) Trianggulasi sumber, (2) Trianggulasi metode, (3) Trianggulasi teori.

Trianggulasi sumber dapat dicapai dengan beberapa cara antara lain dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan oleh informan di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan hasil wawancara dengan seluruh dokumen.²⁹

Trianggulasi metode dapat dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode yang berbeda untuk menemukan data yang sama. Cara ini sebenarnya juga berfungsi sebagai pengujian keabsahan data. Artinya ketika banyak ditemukan data yang sama meski dengan menggunakan metode berbeda atau dengan menggunakan metode yang sama namun pada orang yang berbeda dan data yang diperoleh tetap sama maka dapat dipastikan bahwa data tersebut kredibel dan dapat dilanjutkan sebagai bahan analisis dalam penelitian. Sedangkan trianggulasi teori dapat dilakukan dengan membandingkan data yang didapat melalui wawancara, observasi dengan beberapa hasil kajian terdahulu atau hasil penelitian seseorang yang memiliki padanan tema.

²⁸ Sugiono, *Metode Penelitian*, h. 372.

²⁹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, h.119.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil Universitas Muslim Al-Washliyah Medan

a. Identitas Sejarah dan Perkembangan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan

Lahirnya lembaga pendidikan tinggi Islam pertama didirikan di Jakarta pada tanggal 27 Rajab 1364 H, bertepatan dengan tanggal 8 Juli 1945, dan diberi nama STI (Sekolah Tinggi Islam). Pendirinya dipelopori oleh Masyumi (Majelis Syuro Nuslimin Indonesia), yaitu sebuah organisasi Islam terbesar di Indonesia pada saat itu.¹ Oleh karena kondisi politik tanah air yang tidak kondusif saat itu, STI dipindahkan ke Yogyakarta. Pada tahun 1948, STI berubah menjadi Universitas Islam Indonesia (UII) dengan empat fakultas, yaitu: fakultas Agama, Hukum, Pendidikan dan Ekonomi.²

Disisi lain Muhammadiyah sebagai organisasi kemasyarakatan juga turut andil membangun perguruan tinggi Islam yang berlabel Muhammadiyah. Perguruan tinggi Muhammadiyah berdiri pada 1955 di Padang Panjang Sumatera Barat dengan mengelola Fakultas Hukum dan Filsafat Muhammadiyah. Kemudian di Jakarta juga didirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) Muhammadiyah pada tahun 1957, berkembang menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dan berkembang lagi menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP), yang akhirnya dikembangkan menjadi Universitas Muhammadiyah.³ Kemudian menyusul pula perguruan-perguruan tinggi Muhammadiyah di kota-kota lainnya, hingga pada tahun 2001 telah mencapai jumlah 143 buah, 33 diantaranya berbentuk universitas.

Sumatera Utara juga tak mau ketinggalan, pada tahun 1952 berdirilah Perguruan Tinggi Islam Indonesia yang berkedudukan di Medan. Empat tahun

¹Haidar Putra Daulay, *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara* (Jaakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 23.

²*Ibid.*, h. 23.

³Djamaluddin Darwis, *Dinamika Pendidikan Islam*, Cet.2 (Semarang: RaSAIL, 2010), h.23.

kemudian yaitu tahun 1956 perguruan tinggi ini dikembangkan dengan nama Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) dengan membuka Fakultas Hukum dan Ilmu Kemasyarakatan, Fakultas Agama dengan membuka tiga jurusan, yaitu jurusan Tarbiyah, Dakwah dan Qadla.⁴ Untuk Fakultas Hukum mengacu pada kurikulum yang dikembangkan oleh Fakultas Hukum Universitas Indonesia Jakarta, sedangkan Fakultas Agama mengacu pada fakultas sejenis yang dikembangkan di PTAIN Yogyakarta.

Berdirinya Universitas Islam Sumatera Utara ini kemudian menjadi cikal bakal berdirinya perguruan tinggi di Sumatera Utara termasuk Al Washliyah. Hal ini sebagaimana diungkapkan Prof.Dr. H.M. Hasballah Thaib dalam bukunya Al-washliyah Medan Lembaga Pengkaderan Ulama di Indonesia bahwa sebelum Al-washliyah mendirikan perguruan tinggi telah ada 3 buah lembaga pendidikan tinggi berdiri di medan yaitu Universitas Sumatera Utara (milik Pemerintah), Universitas Islam Sumatera Utara dan Universitas Nommensen (milik yayasan HKBP Nommensen).⁵

Mengingat banyaknya institusi pendidikan dasar dan menengah yang dikelola Al-Washliyah pada masa itu maka dipandang perlu untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi sebagai pusat penampungan bagi mahasiswa yang telah menyelesaikan pembelajarannya di pendidikan menengah.⁶ Kemudian untuk mewujudkan pendirian institusi pendidikan tinggi tersebut maka Al-washliyah pada bulan Januari 1956 mengadakan peninjauan ke beberapa tempat di Medan untuk mendapatkan lokasi yang layak dan strategis untuk pendirian bangunannya.⁷

Pada tanggal 1 Maret 1956 kemudian dimulai pembangunan lembaga pendidikan tinggi tersebut hingga kurang lebih 1 tahun proses pengerjaannya selesai. Dan pada tanggal 24 Januari 1958 ditetapkan berdirinya lembaga pendidikan tinggi Al-washliyah yang diberi nama Universitas Al-washliyah yang

⁴Darwis, *Dinamika Pendidikan*, h. 25.

⁵Hasballah Thaib, *Universitas Al Wahliyah Medan Lembaga Pengkaderan Ulama di Sumatera Utara*, Medan, Univa Press, 1993, h.134-135.

⁶*Peringatan Al Djamijatul Washliyah ¼ abad 30 Nopember 1930 – 30 Nopember 1955*, Medan, Pengurus Besar Al Djamijatul Washliyah, 1956. h.301

⁷*Lustrum VI Universitas Al Washliyah 18 Mei 1958 – 18 Mei 1988*, Medan 1988, h. 27.

kemudian disingkat dengan UNIVA. Sedangkan peresmian gedung UNIVA dilaksanakan pada tanggal 18 Maret 1958 oleh O.K. H. Abd. Aziz sebagai ketua Majelis Pendidikan Al-washliyah pada masa itu. UNIVA membuka fakultas Syariah sebagai fakultas yang pertama sekali di perguruan tinggi tersebut dengan jumlah mahasiswa 45 orang. Dibukanya fakultas syariah tersebut bertujuan untuk menghasilkan generasi baru sarjana-sarjana hukum Islam dan bukan berarti Al-washliyah memandang fakultas/jurusan lain tidak penting akan tetapi lulusan fakultas syariah amat diperlukan pada saat itu.

Sebagai institusi pendidikan tinggi yang pendiriannya telah direncanakan terlebih dahulu maka Universitas Al-washliyah mempunyai satu badan khusus untuk mengelola perkembangannya. Badan tersebut dikenal dengan nama Dewan Pimpinan UNIVA. Pada masa itu memang dikalangan organisasi Al-washliyah belum mengenal istilah Rektor maka sebagai gantinya Al-washliyah membentuk satu majlis pimpinan yang dipercayakan pada :

- Ketua : Udin Syamsuddin
- Wakil Ketua : O.K. H. Abd Aziz
- Tata Usaha dan Bendahara : Nukman Sulaiman

Kemudian baru pada tahun 1963 diperkenalkan istilah Rektor yang kemudian diterapkan di UNIVA sampai sekarang. Adapun orang yang dipercayakan pertama kali menjabat sebagai Rektor UNIVA adalah Tgk H. Ismail Yakub.⁸

Diantara beberapa Dosen yang memberi kuliah pada masa itu adalah :

1. H. Adnan Lubis
2. H.M. Arsyad Thalib Lubis
3. Tengku H. Ismail Yakub
4. Hj. Basariyah Hadipranoto
5. Tengku H. Thabrani Harumy
6. O.K. Rahmat Bahry
7. Basyir Nasution
8. A. Diapari Nasution.

⁸*Ibid.*, h.33-38.

Kampus Universitas Al-washliyah ini terletak di atas tanah seluas 25,330 m² dan berada di Jalan Sisingamangaraja Medan Sumatera Utara. Untuk upaya pengembangan UNIVA Al-washliyah pada masa itu telah memikirkan untuk membuka fakultas-fakultas baru selain fakultas Syariah.

Pada tanggal 18 Maret 1959 kemudian dibukalah fakultas Tarbiyah. UNIVA kemudian berkembang sangat pesat sehingga pada tanggal 1 Mei 1959 diresmikan pembukaan fakultas Dakwah. Setahun kemudian tepatnya pada tanggal 18 Mei 1960 dimulai operasional Fakultas Ushuluddin. Dengan begitu UNIVA dalam jangka waktu dua tahun telah mempunyai empat fakultas. Masing-masing fakultas ini diasuh oleh seorang Dekan dan semua fakultas tetap berada dibawah pengawasan Dewan Pimpinan.

Kemajuan UNIVA saat itu bukan saja dari sudut pertambahan fakultas akan tetapi UNIVA mengembangkan sayapnya dengan membuka cabang di daerah lain. Mahasiswa nya juga mengalami peningkatan, hingga tahun 1961 mahasiswa yang menuntut ilmu di UNIVA tercatat 326 orang. Hingga tahun 1962 UNIVA telah mempunyai beberapa cabang diantaranya :

- 1) UNIVA cabang Medan mengasuh 5 fakultas yaitu: (a) Fakultas Syariah; (b) Fakultas Ushuluddin; (c) Fakultas Tarbiyah; (d) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan; (e) Fakultas Hukum.
- 2) UNIVA cabang Langsa, Aceh mengasuh Fakultas 1 fakultas, yaitu: Fakultas Tarbiyah
- 3) UNIVA Cabang Sibolga, Tapanuli Tengah, mengasuh 3 fakultas, yaitu: (a) Fakultas Tarbiyah; (b) Fakultas Hukum; dan (c) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
- 4) UNIVA Cabang Rantauparapat mengasuh 2 fakultas, yaitu: (a) Fakultas Syariah; dan (b) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
- 5) UNIVA cabang Kabanjahe (Karo) mengasuh 1 Fakultas, yaitu: Fakultas Ekonomi.
- 6) UNIVA cabang Jakarta mengasuh 1 Fakultas, yaitu: Fakultas Dakwah.
- 7) UNIVA cabang Barabai (Kalimantan Selatan) mengasuh satu fakultas, yaitu: Fakultas Dakwah.

Perkembangan Universitas Al-washliyah pada masa itu nampak nya juga sampai ke pelajar – pelajar negeri jiran Malaysia sehingga sekitar tahun 1960 dan awal tahun 1970-an banyak mahasiswa yang datang dari Malaysia untuk belajar di UNIVA dan kebanyakan mereka mengambil pendidikan di fakultas Tarbiyah UNIVA.

Perjalanan Perguruan Tinggi Al-washliyah beberapa saat pernah mengalami kemunduran. Beberapa cabang yang dibuka UNIVA seperti UNIVA Jakarta, Aceh dan Kabanjahe pupus sama sekali.

Begitupun ibarat pepatah mengatakan hilang 1 tumbuh seribu begitu juga layaknya UNIVA. Dalam perjalanannya Al-washliyah belakangan masih mengelola perguruan tinggi di beberapa tempat di Indonesia antara lain;

- 1) Sekolah Tinggi Ekonomi di Sibolga, tapanuli Tengah Sumatra Utara
- 2) Universitas Al-washliyah di Rantauprapat
- 3) Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah di kota Binjai
- 4) Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah di Barabai Kalimantan Selatan
- 5) Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Banda Aceh

Disamping perguruan tinggi yang dikelola Al-washliyah di atas ada juga perguruan tinggi yang pada asalnya merupakan satu fakultas di bawah naungan Universitas Al-washliyah Medan yaitu Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Al-washliyah atau yang lebih dikenal sekarang ini dengan sebutan Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah Medan.

Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah (UMN Al-washliyah) adalah perguruan tinggi yang didirikan oleh organisasi kemasyarakatan Al Jamiyatul Washliyah, berkedudukan di Medan dan berlokasi di Jalan Garu II no 93 (Kampus A) dan jalan Garu 2 (kampus B) medan.

Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan didirikan oleh Pengurus Besar Al Wasliyah dengan status badan hukum berdasarkan SP Menteri kehakiman RI no J.A. 57425, tanggal 17 Oktober 1956, Jo Akte Notaris Adlan Yulizar, SH no. 69 tanggal 23 September 1989.

UMN Al-washliyah pada mulanya merupakan salah satu fakultas pada Universitas Al-washliyah (UNIVA) Medan, yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu

Pendidikan (FKIP) UNIVA medan, berdasarkan surat keputusan Departemen Perguruan Tinggi dan Ilmu Penegetahuan N0 25/B-SWt/1952 tanggal 26 Januari 1963.

Berdasarkan surat keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor: 017/0/1081 tanggal 22 Januari 1981 FKIP UNIVA Medan menjadi Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Al-washliyah Medan.

Selanjutnya pada tahun 1983 STKIP Al-washliyah Medan dikembangkan menjadi IKIP Al-washliyah dengan surat keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 042/0/1983, tanggal 24 September 1983 dan pada tahun 1990 didirikan Akademi Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (AMIPA) Al-washliyah berdasarkan SK Mendikbud no 01/11/01/1990, tanggal 1 Maret 1990. Pada tahun 1996 sesuai dengan kebijakan Pemerintah dan atas usul Pengurus Besar Al-washliyah, IKIP Al-washliyah dan A-MIPA Al-washliyah Medan digabungkan menjadi Universitas Muslim Nusantara (UMN) dengan SK Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor : 424/DIKTI/ Kep/1996, tanggal 8 Agustus 1996.

Terakhir berdasarkan Akte Notaris Drs.H. Hasbullah Hadi, SH, M.Kn Nomor 19 tanggal 8 Pebruari 2002, nama Universitas Muslim Nusantara (UMN) diubah menjadi Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah (UMN Al-washliyah).⁹

Tahun 2008 UMN Al-washliyah membuka program Pascasarjana mengasuh satu Program Studi S-2 (Magister) yaitu Pendidikan Bahasa Indonesia, berdasarkan SK. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 1666/D/T/2008, 23 Mei 2008. Pada Tahun 2010 UMN Al-washliyah kembali membuka Program Studi Pendidikan Anak Usia Dini berdasarkan SK. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi(PG-PAUD) Nomor 1666/D/T/2010. Selanjutnya pada bulan Desember 2016, UMN Al-washliyah mendapat amanah tambahan dari Kemristekdikti yaitu penambahan 2 Progam Studi: Magister Pendidikan Matematika (S-2 Pendidikan Matematika) dan Program Sarjana Pendidikan Guru Sekolah Dasar (S1-PGSD)

⁹MPT PB Al Wasliyah, *Statuta Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al Washliyah Medan*, 2014 h. 6-7.

berdasarkan Surat Keputusan Menristekdikti No. 504/KPT/I2016 tanggal 7 Desember 2016.

Dalam perkembangannya sampai saat ini Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah (UMN Al-washliyah) mengasuh 6 (enam) Fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu :

- 1) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) mengasuh 8 (delapan) program studi, program Strata satu (S-1) yaitu :
 - a) Bimbingan Konseling
 - b) Pendidikan Matematika
 - c) Pendidikan Fisika
 - d) Pendidikan Bahasa Inggris
 - e) Pendidikan Bahasa, Sastra Indonesia dan Daerah
 - f) Pendidikan Ekonomi
 - g) Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan
 - h) Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG-PAUD)
 - i) Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)
- 2) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) mengasuh program studi S-1 yaitu Farmasi.
- 3) Fakultas Hukum (FH) mengasuh 1 (satu) program studi S-1 yaitu Ilmu Hukum
- 4) Fakultas Ekonomi (FE) mengasuh satu program studi S-1 yaitu :
 - a) Manajemen
 - b) Akuntansi
- 5) Fakultas Sastra (FS) mengasuh satu program studi S-1 Sastra Inggris.
- 6) Fakultas Pertanian (FP) mengasuh satu program studi S-1 yaitu Agribisnis
- 7) Program Pascasarjana (PPs) mengasuh satu program stidu S-2 yaitu :
 - a) S2-Pendidikan Bahasa Indonesia
 - b) S2-Pendidikan Matematika

Hingga saat ini Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah telah dipimpin oleh lima orang Rektor handal yaitu:

- 1) Drs. H. Effendi Daulay. MPd
- 2) DR. H. Abdur Rahman Dahlan
- 3) Prof. DR. Hj. Sri Sulistyowati
- 4) Drs.H. Kondar Siregar. MPd
- 5) Hardi Mulyono SE, MAP

Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah mengalami perkembangan pesat ketika Prof. DR. Hj. Sri Sulistyowati menjabat sebagai rektor, tangan dingin beliau mampu memajukan UMN Al-washliyah terutama dari segi rekrutmen mahasiswa, sistem manajemen juga kualitas tenaga pengajarnya, dan karena perkembangan dan peningkatan yang pesat ini beliau kemudian dipercaya untuk memimpin UMN Al-washliyah selama dua periode.

b. Visi Misi dan Tujuan Pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan

1) Visi

Visi UMN Al-washliyah merupakan penjabaran dari Visi Kemristekdikti 2015-2019 dan visi yayasan (MPT PB Al-washliyah). Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 13 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019 terkandung Visi Kemenristekdikti yaitu: *“Terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan iptek dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa”*

Selanjutnya visi yayasan (MPT PB Al-washliyah) sebagaimana tercantum dalam hasil Keputusan Rapat kerja Nasional Al-washliyah tanggal 31 Januari 2016, adalah: *Lembaga pendidikan Al-washliyah menjadi wadah pendidikan modern yang mampu menabur butir-butir rahmatan lil’alamin dalam rangka menghasilkan manusia yang berkualitas berbasis Islam demi mewujudkan negara” Baldatul toyyibatun warabbun ghafur”*

Sesuai Renstra UMN Al-washliyah (Edisi revisi) 2015-2019 yang telah disahkan oleh Rektor selaku Ketua Senat UMN Al-Washliyah melalui surat keputusan Rektor Nomor 1650 /UMNAW / A.35/2015 tanggal 14 September

2015, Visi UMNAI-washliyah yaitu: *“Menjadi Universitas Unggul dalam penyediaan sumber daya manusia berkualitas dan berjiwa Islami pada tahun 2025.”*

Universitas Unggul: dimaksudkan sebagai Universitas yang menghasilkan sumberdaya *berkualitas/berdaya saing tinggi* yang mampu bersaing di tingkat Nasional. **Berkualitas:** dimaknai sebagai sivitas akademika UMN Al-washliyah memiliki ilmu pengetahuan yang mumpuni, terampil, produktif dan profesional dibidangnya. **Berjiwa Islami** dimaksudkan sebagai sivitas akademika UMN Al-washliyah memiliki kepribadian yang berintegritas/akhlak yang baik dan bertanggung jawab yang dilandasi oleh nilai-nilai keislaman.

2) Misi UMN Al-Washliyah:

Adapun misi UMN Al-Washliyah adalah:

- a) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran berkualitas dan bercirikan Islami dengan menggunakan pendekatan pembelajaran yang efektif, interaktif, kolaboratif dan berpusat kepada Mahasiswa agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat;
- b) Menyelenggarakan penelitian dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni budaya untuk mewujudkan kemaslahatan umat;
- c) Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman untuk mendorong dan mengangkat martabat masyarakat;
- d) Menyelenggarakan kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan dengan ketentuan tidak melanggar ajaran agama, hukum, norma, dan etika.

3) Tujuan UMN Al-Washliyah:

Adapun tujuan UMN Al-Washliyah adalah:

- a) Menghasilkan lulusan berkualitas yang menjunjung tinggi keluhuran budaya dan nilai-nilai islam serta mampu bekerjasama dalam team work;

- b) Menghasilkan penelitian dan publikasi ilmiah yang berkualitas dalam rangka pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, seni budaya dan teknologi untuk mewujudkan kemaslahatan ummat;
- c) Meningkatkan kesejahteraan dan kemaslahatan ummat dengan menjunjung tinggi nilai keislaman untuk mendorong dan mengangkat martabat masyarakat;
- d) Menghasilkan kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan dengan ketentuan tidak melanggar ajaran agama, hukum, norma, dan etika.

c. Sasaran dan Strategi Pencapaiannya

Untuk mewujudkan Visi, Misi dan Tujuan diatas, maka disusunlah 7 sasaran prioritas UMN Al-Washliyah yang akan diwujudkan pada periode 2015-2019 sebagai berikut:

- 1) Sasaran 1: Bidang Pendidikan dan Pengajaran (Meningkatkan Kualitas Pendidikan dan Pengajaran yang Islami)
- 2) Sasaran 2: Mewujudkan Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Kependidikan) yang berkualitas
- 3) Sasaran 3: Mewujudkan penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Publikasi Ilmiah yang berkualitas
- 4) Sasaran 4: Mewujudkan Kegiatan dan kreativitas Kemahasiswaan yang berkualitas dan menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman
- 5) Sasaran 5: Mewujudkan sistem Manajemen/Tata Kelola dan Sarana/Prasarana yang baik dan akuntabel.
- 6) Sasaran 6: Mewujudkan sistem Keuangan yang baik, akuntabel dan Islami.
- 7) Sasaran 7: Mewujudkan Kerja sama yang saling menguntungkan dan Islami.

d. Karakter dan Ciri Khas Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan

Sebagai salah satu perguruan tinggi swasta Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dengan berbagai prestasi di tingkat lokal maupun Nasional merupakan salah satu universitas terbaik di kota Medan. Pada prinsipnya pengembangan karakter dan ciri khas pendidikan di Universitas Muslim

Nusantara Al-Washliyah berdasarkan kurikulum yang mengintegrasikan keislaman, ilmu pengetahuan teknologi dan/atau seni serta ke Al-washliyah.

Sebagai salah satu perguruan tinggi yang penyelenggaraan pendidikannya dibawah naungan Al-Washliyah maka Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah wajib menjaga nilai-nilai kealwashliyah dengan cara setiap mahasiswa wajib mengikuti mata kuliah ke Al-washliyah. Melalui materi ke Al-Washliyah tersebut diharapkan mahasiswa dapat memahami karakter pendidikan Al-Washliyah dan nilai-nilai atau unsur ke Al-Washliyah.

Dalam setiap proses pelaksanaan ujian akhir program studi juga harus mengandung unsur ke Al-washliyah. Unsur ke Al-Washliyah yang dimaksud menyangkut bobot, materi dan prosedur yang telah diatur dalam peraturan akademik.

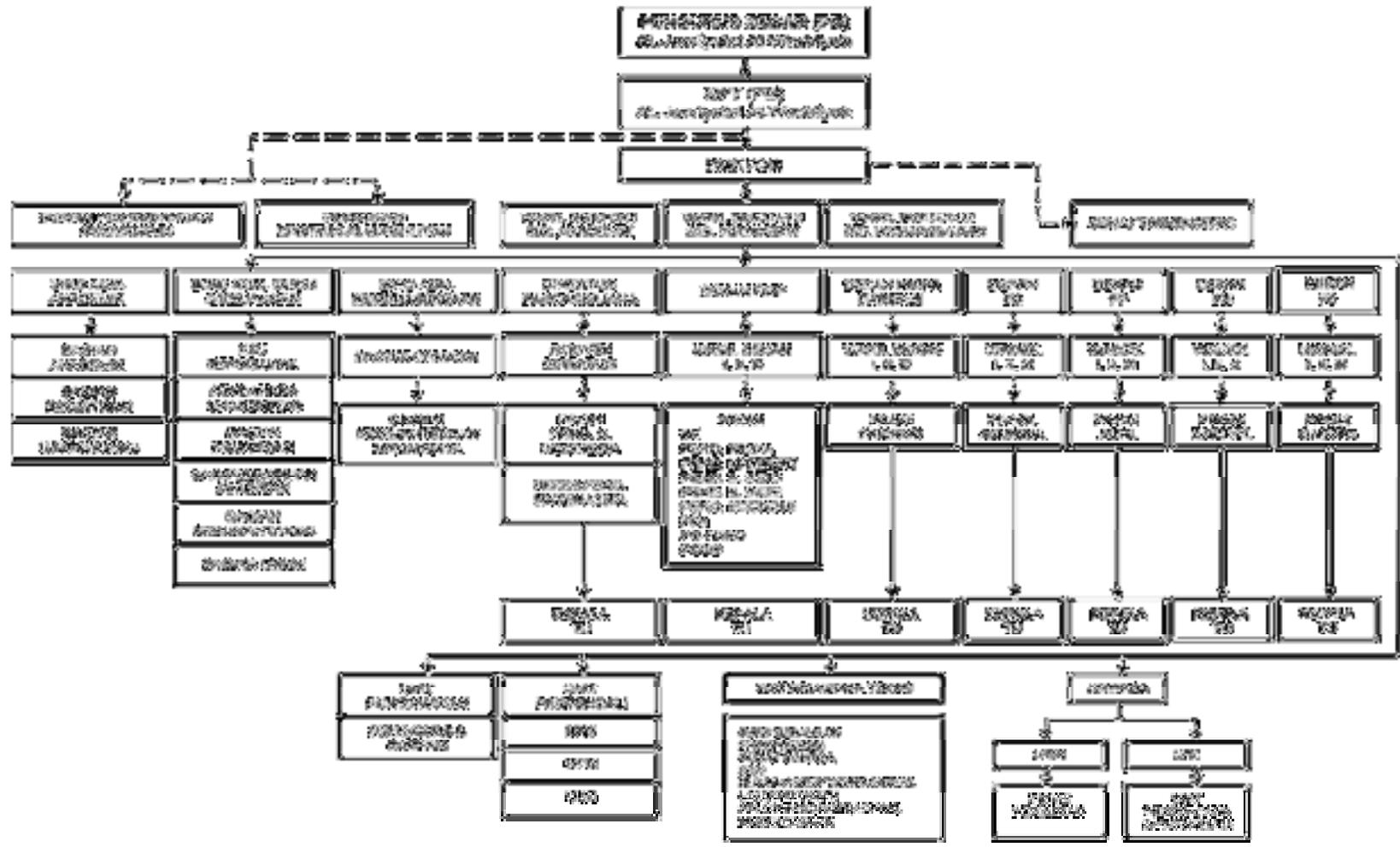
Dalam bidang peningkatan potensi mahasiswa Universitas Muslim Nusantara cukup aktif memberikan pembinaan dan bimbingan bagi mahasiswa. Pihak rektorat mengakomodir kegiatan organisasi internal kemahasiswaan antara lain Majelis Perwakilan Mahasiswa (MPM), Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ), Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) serta organisasi eksternal kemahasiswaan yaitu Himpunan Mahasiswa Al-washliyah (HIMMAH).

e. Struktur Organisasi Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan

UMN Al-Washliyah sebagai salah satu perguruan tinggi di lingkungan Organisasi Al Jam'iyatul Washliyah dan juga sebagai salah satu perguruan tinggi di Sumatera Utara memiliki tugas pokok dalam menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan didukung oleh personil dan sistem tata pamong yang baik. Personil beserta fungsi dan tugas pokok semua unsur-unsur kelembagaan yang ada dalam struktur UMN Al-washliyah telah ditetapkan melalui peraturan/pedoman yang menjadi dasar dalam pengaturan personil beserta tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Secara umum organisasi Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan terdiri dari: Penyelenggara, Dewan penyantun, unsur Pimpinan Universitas yang terdiri dari Rektor dan wakil-wakil Rektor. Kemudian ada Senat Universitas, ada juga Unsur pelaksana Akademik yang terdiri dari bidang pendidikan, bidang penelitian dan bidang pengabdian kepada masyarakat. Unsur Pelaksana Administrasi dan unsur penunjang.

Organisasi dan Tata Kerja UMN Al-washliyah didasarkan kepada Surat Keputusan Rektor Nomor: 536/UMN AW/B.08/2015 sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut:



Berdasarkan Tabel Organisasi dan tata Kerja UMN Al-Washliyah di atas, maka dapat dirinci beberapa unsur organisasi yang ada di UMN Al-Washliyah, yakni:

1) Unsur Pimpinan UMN Al-Washliyah

- a) Rektor
- b) Wakil Rektor I (Bidang Administrasi Akademik)
- c) Wakil Rektor II (Bidang Administrasi Umum dan Keuangan)
- d) Wakil Rektor III (Bidang Administrasi Kemahasiswaan)

2) Unsur Penunjang Pelaksanan Akademis (Pasal 65 dan 68)

- a) Biro Administrasi dan Keuangan (BAUK)
- b) Biro Administrasi Akademik (BAA)
- c) Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAK)

3) Lembaga dan Pusat (Pasal 58)

- a) Lembaga Penelitian (LP);
- b) Pusat Penelitian (PP);
- c) Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat;
- d) Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Pendidikan Islam (LP3I) diatur dalam (Pasal 60);
- e) Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-washliyah

4) Unit Pelaksana Teknis (Pasal 69)

- a) Laboratorium Bahasa;
- b) Laboratorium Terpadu;
- c) Laboratorium Teknik;
- d) Laboratorium MIPA;
- e) Kebun Percobaan;
- f) Pusat Komputer;
- g) Klinik Hukum;
- h) Unit Program Pengalaman Lapangan.

5) Instalasi UMN Al-washliyah

- a) Asrama mahasiswa;
- b) Koperasi;
- c) Kantin;
- d) Poliklinik;
- e) Percetakan dan Penerbitan;
- f) Unit Bantuan Hukum;
- g) Unit Bimbingan Konsling

6) Unit Penunjang Khusus

- a) Masjid Raudhatul Jannak Kampus A, B dan C;

7) Tenaga Penunjang Akademik (Pasal 72)

- a) Peneliti;
- b) Pengembang Bidang pendidikan;
- c) Pustakawan;
- d) Pranata Komputer;
- e) Laboran;
- f) Teknisi Sumber Belajar;

8) Pegawai Tetap dan Tidak Tetap (Pasal 73);**9) Tenaga Kependidikan (Psal 74).****10) Pelaksana kegiatan akademik (Pasal 48)**

- a) Fakultas FKIP;
- b) Fakultas Hukum;
- c) Fakultas MIPA/Farmasi;
- d) Fakultas Ekonomi;
- e) Fakultas Sastra;
- f) Fakultas Pertanian

11) Unsur Kelengkapan Universitas/Fakultas/PPS terdiri dari:

- a) Dewan Penyantun;
- b) Senat Universitas;

- c) Senat Fakultas;
d) Organisasi mahasiswa

Tabel. 4.1: Rincian Tugas Pokok dan Fungsi

No	Nama Generik Unit	Nama Unit di Perguruan Tinggi	Tugas Pokok dan Fungsi
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Yayasan/ Penyelenggara (pasal	Majelis Pendidikan Tinggi (MPT)	<p>Tugas Pokok:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberipersetujuanpengangkatandan pemberhentian Dewan Penyantun yang diusulkanolehRektor 2. MengaturdanMelaksanakan<i>fit and proper test</i> bagibakalcalonRektor, Wakil Rektor, Dekan, Direktu PascaSarjanadanDosenTetap UMN Al-washliyah. 3. MenyampaikanrekomendasitentanghasilpemilihanRektorkepada PB Al-washliyahberdasarkanusulnRektorselakuKetuaSenatUniversitas. 4. MemberikanrekomendasiperseujuanatasusulRektorselakuKetuaSenattetangpengangkatan Wakil Rektor, Dekan, DirekturPascaSarjanakepadaRektor. 5. MengangkatdanmemberhentikanDosenTetapatasusulRektor. 6. MemberikanpengesahandanperseujuanatasRencanaAnggaran PendapatandanBelanja (RAPB) UMN Al-washliyahpadasetiapTahunAnggarandanpadaakhir masa jabatanRektor UMN Al-washliyah. 7. Menetapkansystemdanprosedu

			<p>r, melakukan audit bidang keuangan dan Akademik.</p> <p>8. Menetapkan anggota unsur MP PB Al-washliyah dan mengangkat Anggota unsur UMN Al-washliyah yang diusulkan oleh Rektor dan Senat unsur MP PB. Al-washliyah dalam surat keputusan.</p> <p>9. Bersama Rektor membuat pedoman penyelenggaraan pendidikan ke-Al-washliyah-an.</p> <p>10. Memberi persetujuan tentang tata cara perolehan dana dan pendayagunaan sarana dan prasarana yang dibuat Rektor</p> <p>11. Memberi persetujuan kerjasama UMN Al-washliyah dengan Perguruan Tinggi lain dan/atau lembaga Instansi lain.</p> <p>Fungsi: Penyelenggara UMN Al-washliyah</p>
2	Badan Pelaksana Harian (BPH)	Badan Pelaksana Harian (BPH) UMN Al-washliyah	<p>Tugas Pokok:</p> <p>1) Bersama Pimpinan UMN Al-washliyah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) UMN Al-washliyah pada setiap Tahun Anggaran.</p> <p>2) Memberikan laporan hasil pengawasan kepada MPT. PB Al-washliyah.</p> <p>3) Bersama Pimpinan UMN Al-washliyah mengembangkannya sarana dan prasarana fisik dan meningkatkan kualitas akademik.</p> <p>4) Bersama Pimpinan mencari sumber-sumber pendanaan yang syah,</p>

			<p>halal dan tidak mengikat.</p> <p>5) Melaksanakan Pengawasan terhadap jalannya</p> <p>6) Mencari dan menjalankan kerjasama dengan pihak lain untuk mengembangkan UMN Al-washliyah.</p> <p>Fungsi: Mewakili MPT. PB. Al-washliyah dalam melaksanakan berbagai kewajiban yang ditugaskan kepadanya</p>
3	Dewan Penyantun (Pasal 33)	Dewan Penyantun UMN Al-washliyah	<p>Tugas Pokok:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pimpinan UMN Al-washliyah dalam membina hubungan baik secara internal maupun eksternal; 2. Memberikan pertimbangan dan saran untuk membantu pimpinan dalam usaha untuk mengembangkan dan membina UMN Al-washliyah; 3. Membantu pimpinan UMN Al-washliyah dalam bidang dana dan mengembangkan sarana pendidikan.
4	Pimpinan UMN Al-washliyah (Pasal	Rektor	<p>Tugas Pokok:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan dan menjalankan kebijakan umum, peraturan/norma, dan standar ukur penyelenggaraan UMN Al-washliyah sesuai dengan peraturan-peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. 2. Memimpin dan menjalankan kegiatan-kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Dakwah Islamiyah.

			<p>3. Membina dan mengembangkan tenaga kependidikan, tenaga administrasi dan tenaga penunjang akademik lainnya.</p> <p>4. Menyusun dan mengajukan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja UMN Al-washliyah bersama dengan BPH pada setiap tahun akademik kepada MP. PB. Al-washliyah.</p> <p>5. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan MPT. PB. Al-washliyah dalam merumuskan dan menjalankan kebijakan.</p> <p>6. Membina dan mengembangkan sistem manajemen dan administrasi UMN Al-washliyah.</p> <p>7. Menjalankan kerjasama dengan instansi/lembaga pemerintah, swasta serta masyarakat lainnya, baik dalam maupun luar negeri.</p> <p>8. Memberikan laporan pertanggungjawaban keuangan tahunan dan laporan keuangan akhir masa jabatan kepada MP. PB. Al-washliyah, baik diminta maupun tidak diminta.</p> <p>9. Menyusun prosedur-prosedur dan menerapkan Standar Mutu Akademik dan non akademik UMN Al-washliyah.</p> <p>10. Rektor yang telah diangkat oleh PB Al-washliyah mengajukan calon Wakil Rektor untuk mengikuti Uji kelayakan dan keputusan (Fit and</p>
--	--	--	--

		<p>Proper Test) kepada MP. PB. Al-washliyah dan pertimbangan Senat Universitas, paling lama 1 (satu) bulan.</p> <p>11. Mengangkat dan memberhentikan pimpinan di lingkungan UMN Al-washliyah sesuai dengan kewenangannya setelah mendapat pertimbangan Senat dan persetujuan MP. PB. Al-washliyah.</p> <p>12. Mengajukan calon Dekan, calon Dosen dan calon Direktur Pascasarjana untuk dilakukan fit & proper test kepada MP BP Al-washliyah.</p> <p>13. Rektor bertanggung jawab kepada PB. Al-washliyah sebagai Badan Hukum Penyelenggara UMN Al-washliyah.</p> <p>Fungsi: Menjabarkan visi dan menjalankan misi UMN Al-washliyah</p>	<p>Tugas Pokok:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pengajaran 2. Memimpin penyelenggaraan kegiatan Penelitian 3. Memimpin penyelenggaraan kegiatan Pengabdian pada masyarakat 4. Memimpin penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pengajaran dan keahliannya. 5. Melaksanakan tugas koordinasi dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.
	<p>Wakil Rektor I Pasal 38 ayat (3)</p>		

			<ol style="list-style-type: none"> 6. Melaksanakan tugas pengawasan dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. 7. Melaksanakan tugas koordinasi dalam Pengendalian pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. 8. Bertanggung jawab kepada Rektor <p>Fungsi: Membantu Rektor dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari dibidang akademik Masa jabatan Wakil Rektor 4 tahun</p>
		<p>Wakil Raktor II Pasal 38 ayat (4)</p>	<p>Tugas Pokok; Membantu Rektor dalam melakukan;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrasi umum dan keuangan dalam melakukan koordinasi; 2. Pengawasan dan pengendalian; 3. Usaha-usaha menjaga sarana dan prasarana; 4. Mengatur pengadaan dan pemanfaatan sarana prasarana secara optimal. <p>Masa jabatan Wakil Rektor 4 tahun</p>
		<p>Wakil Rektor III Pasal 38 ayat (5)</p>	<p>Tugas Pokok; Membantu Rektor dalam melakukan;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan koordinasi, pengawasan, pengendalian, pemninaan dan pelayanan bagi kesejahteraan mahasiswa; 2. Menjalin hubungan kerjasama dengan

			<p>perguruan tinggi, instansi pemerintah dan swasta;</p> <p>3. Menjalin hubungan antara universitas dengan alumni.</p> <p>4. Masa jabatan Wakil Rektor 4 tahun</p>
5	Senat perguruan tinggi/senat akademik (Pasal	Senat Universitas Pasal 43 ayat (1 – 4)	<p>Tugas Pokok tertera pada:</p> <p>1. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan UMN Al-washliyah;</p> <p>2. Merumuskan kebijakan penilaian prestasi akademik dan pengembangan kecakapan serta kepribadian civitas akademika.</p>
6	Pelaksana kegiatan akademik	Dekan Fakultas (Pasal 48)	<p>Tugas Pokok:</p> <p>a. Dekan memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi dan administrasi fakultas serta bertanggung jawab kepada rektor (ayat (3) Pasal 46;</p> <p>b. Malaksanakan misi untuk merealisasikan visi fakultas;</p> <p>c. Memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan dakwah Islamiyah serta pembinaan tenaga kependidikan, pegawai administrasi fakultas, mahasiswa,</p>

			<p>pendayagunaan dan pemeliharaan saranaa prasarana di lingkungan fakultas;</p> <p>d. Mengajukan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) Fakultas kepada Rektor sebagai bahan penyusunan RAPB Universitas;</p> <p>e. Malaporkan dan mempertanggung jawabkan realisasi RAPB Fakultas kepada Senat Fakultas dan Rektor;</p> <p>f. Melaksanakan fungsi manajerial di tingkat fakultas dan menjaga harmonisasi organisasi di lingkungan UMN Al-washliyah.</p>
		<p>Wakil Dekan Bidang Akademik (Wakil Dekan I) (Pasal 50 ayat (1))</p>	<p>Tugas Pokok; Membantu dekan dalam melakukan tugas managerial, koordinasi, pengawasan dan pengendalian kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan dakwah Islamiyyah serta pengembangan dan penerapan nilai keislaman dalam kurikulum</p>
		<p>Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan (Wakil Dekan II) (Pasal 50 ayat (2))</p>	<p>Tugas Pokok; Membantu dekan dalam melakukan tugas managerial, koordinasi, pengawasan dan pengendalian kegiatan administrasi umum, keuangan, sumber daya manusia, inventarisasi dan perawatan sarana dan prasarana serta</p>

			pengaturan pemanfaatannya.
		Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni (Wakil Dekan III) (Pasal 50 ayat (3))	Tugas Pokok: Membantu dekan dalam melakukan tugas managerial, koordinasi, pengawasan dan pengendalian dalam kegiatan pembinaan dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa serta melakukan pemantauan dan kerjasama dengan alumni.
		Direktur Pascasarjana (Pasal 55 ayat (5))	Tugas Pokok: Mengkoordinir semua Program Studi Pascasarjana untuk menjamin baku mutu (standar) pendidikan;
		Asisten Direktur Bidang Akademik (Pasal 55)	Tugas Pokok: Membantu Direktur dalam mengkoordinir semua Program Studi Pascasarjana untuk menjamin baku mutu (standar) pendidikan;
		Ketua Jurusan	Tugas Pokok: Melaksanakan pendidikan akademik atau profesional dalam sebahagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni
		Sekretaris Jurusan	Tugas Pokok: Membantu Ketua Jurusan dalam melaksanakan pendidikan akademik atau profesional dalam sebahagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni
		Ketua Program Studi	Tugas Pokok: Melaksanakan pendidikan akademik atau profesional dalam sebahagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni
		Sekretaris Program Studi	Tugas Pokok: Membantu Ketua Program Studi

			dalam melaksanakan pendidikan akademik atau profesional dalam sebahagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni
7	Unsur Penunjang Pelaksanaan Akademis (Pasal 65 dan 68)	Perpustakaan	Tugas Pokok (Pasal 66): Untuk mengelola sistem perpustakaan di lingkungan UMN Al-washliyah guna mendukung semua kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah serta proses difusi ilmu pengetahuan (Pasal 66);
		Biro Administrasi dan Keuangan (BAUK)	Tugas Pokok: Satuan pelaksana administrasi di bidang umum dan keuangan serta perencanaan dan sistem informasi
		Biro Administrasi Akademik (BAA)	Tugas Pokok: Satuan pelaksana administrasi di bidang akademik dan PDPT
		Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAK)	Tugas Pokok: Stuan pelaksana administrasi di bidang kemahasiswaan dan Pembinaan LPTQ
8	Unsur Penunjang (Pasal 69)	Pusat Komputer dan Sistem Informasi (PKSI)	Tugas Pokok: untuk mendukung kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah serta pelayanan umum kepada masyarakat luas secara profesional khususnya bidang Pangkalan Data UMN Al-washliyah
		Laboratorium Bahasa	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan peltihan dan

			perkuliahan lab. Bahasa
		Laboratorium Terpadu	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan praktikum bidang Kimia dan Farmasi
		Laboratorium Manajemen	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan praktikum bidang Manajemen
		Laboratorium Percobaan	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan percobaan
		Laboratorium Fisika	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan praktikum Fisika
		Laboratorium Bimbingan dan Konseling	Tugas Pokok: Mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan pelayanan bimbingan dan konseling bagi sivitas Akademika UMN Al-washliyah dan Masyarakat
		Klinis Hukum	Tugas Pokok:

			mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan praktikum bidang Ilmu Hukum
		Unit Program Pengalaman Lapangan	Tugas Pokok: Melaksanakan dan mengkoordinir kegiatan PPL, PKL, Magang I, Magang, II dan magang III serta melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata
		Laboratorium Komputer	Tugas Pokok: mengembangkan kegiatan tri dharma perguruan tinggi dan dakwah Islamiyah khususnya melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan peltihan dan evaluasi kemampuan Komputer Mahasiswa
9	Instlasi (Pasal 69) dan Penunjang Khusus (Pasal 69 ayat (7)).	Asrama Mahasiswa	Tugas Pokok: Memfasilitasi tempat tinggal Mahasiswa Kurang mampu
		Koperasi	Tugas Pokok Toko: Memfasilitasi keperluan ATK sivitas Akademika UMN Al-washliyah Tugas pokok Koperasi Simpan Pinjam: Memfasilitasi keperluan keuangan sivitas Akademika UMN Al-washliyah
		Kantin	Tugas Pokok: Memfasilitasi kebutuhan konsumsi Sivitas Akademika UMN I Washliyah
		Poliklinik	Tugas Pokok: Membantu sivitas akademikan terhadap kebutuhan pelayanan kesehatan (khususnya pertolongan pertama)

		Percetakan dan Penerbitan	Tugas Pokok: Membantu sivitas akademikan terhadap kebutuhan percetakan dan penerbitan karya Ilmiah
		Unit Bantuan hokum	Tugas Pokok: Membantu sivitas akademikan dan masyarakat Umum terhadap kebutuhan pelayanan konsultasi dan bantuan hokum
		Masjid Raudhatul Jannah	Tugas Pokok: Mengelola sarana fisik dan kegiatan ibadah serta syi`ar Islam, pembinaan LPTK Mahasiswa dan Pusat pembinaan peradaban
10	Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pasal 71)	Dosen	Tugas Pokok: Melaksanakan tri dharma perguruan tinggi
		Tenaga Penunjang Akademik (Pasal 72)	Tugas Pokok: Membantu pelaksanaan akademik dengan baik dan terarah
		Peneliti	Tugas Pokok: Melaksanakan kewajiban tridarma PT yang kedua yaitu Penelitian
		Pengembang Bidang Pendidikan	
		Pustakawan	Tugas Pokok: Mengelola Kepustakaan untuk mempermudah pelayanan
		Pranata Komputer	Tugas Pokok: Membantu menyiapkan hard ware dan software yang baik
		Laboran	Tugas Pokok: Membantu Dosen dan Mahasiswa dalam pelaksanaan praktikum agar dapat berjalan sebagaimana mestinya
		Teknisi Sumber Belajar	Tugas Pokok: Membantu menyiapkan bahan dan alat pembelajaran yang dibutuhkan

		Pegawai	Tugas Pokok: Membantu pelayan administrasi dalam pelaksanaan Tri darma Perguruan Tinggi
11	Lembaga dan Pusat (Pasal 58)	Lembaga Penelitian (LP)	Tugas Pokok: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasikan kegiatan penelitian meliputi: Perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan publikasi, serta melakukan pengawasan dan evaluasi di fakultas yang diselenggarakan oleh pusat-pusat penelitian dalam upaya mengembangkan sains dan teknologi, serta seni; 2. Melaksanakan seminar, desiminasi hasil-hasil penelitian dan menerbitkan jurnal penelitian secara berkala dengan izin rektor; 3. Menerbitkan media publikasi hasil-hasil penelitian dalam bentuk media cetak dan online menurut bidang ilmu.

		<p>Pusat Penelitian (PP)</p>	<p>Tugas Pokok (Pasal 58):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasikan kegiatan penelitian meliputi: Perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan publikasi, serta melakukan pengawasan dan evaluasi di fakultas yang diselenggarakan oleh pusat-pusat penelitian dalam upaya mengembangkan sains dan teknologi, serta seni sesuai dengan bidang keilmuan; 2. Melaksanakan seminar, desiminasi hasil-hasil penelitian dan menerbitkan jurnal penelitian secara berkala dengan izin rektor; 3. Menerbitkan media publikasi
			<p>4.</p> <p>5. hasil-hasil penelitian dalam bentuk media cetak dan online menurut bidang ilmu.</p>
		<p>Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat</p>	<p>Tugas Pokok (Pasal 59) Mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan publikasi, serta melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat di UMN Al-washliyah dalam rangka penerapan sains dan teknologi, serta seni demi meningkatkan kecerdasan dan keesejahteraan masyarakat luas.</p>
		<p>Lembaga Pengkajian dan Pengembangan</p>	<p>Tugas Pokok (Pasal 60): Mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, publikasi</p>

	<p>Pendidikan Islam (LP3I) diatur dalam (Pasal 60)</p>	<p>serta melakukan pengawasan dan evaluasi kurikulum Pendidikan Agama Islam dan kegiatan dakwah Islamiyah dalam rangka meningkatkan iman dan taqwa serta kecerdasan dan kesejahteraan masyarakat luas.</p>
	<p>Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-washliyah</p>	<p>Tugas pokok:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengendalikan penjaminan mutu akademik dan non-akademik. 2. Memberikan saran, pendapat dan pertimbangan mutu demi perkembangan universitas berdasarkan hasil audit penjaminan mutu akademik dan non-akademik. <p>Fungsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai kinerja universitas mulai dari input, proses dan <i>output/outcome</i> yang diselaraskan dengan Tridharma Perguruan Tinggi dalam meningkatkan mutu/kualitas. 2. Menyusun dan menyiapkan rencana kerja dan anggaran Lembaga Penjaminan Mutu. 3. Mengkoordinasikan pelaksanaan penjaminan mutu akademik dan non-akademik. 4. Melaksanakan proses penjaminan mutu akademik dan non-akademik di lingkungan Universitas,

			<p>Fakultas maupun Jurusan.</p> <p>5. Menyusun dan menyempurnakan sistem penjaminan mutu.</p> <p>6. Mengkoordinir Auditor Internal untuk melaksanakan tugas audit dalam proses pelaksanaan penjaminan mutu dan melaporkan hasilnya kepada Rektor.</p> <p>7. Melakukan analisa mendalam terhadap laporan evaluasi diri dikombinasikan dengan hasil audit internal, serta memberikan saran untuk ditindaklanjuti.</p> <p>8. Melaporkan pelaksanaan penjaminan mutu secara berkala sesuai dengan siklus penjaminan mutu.</p>
--	--	--	---

2. Profil Mahasiswa UMN Al-washliyah Medan

a. Akademik

Secara Akademik, profil mahasiswa UMN Al-washliyah memiliki kemampuan yang cukup baik hingga sangat baik, Hal ini terlihat dari perolehan indeks prestasi akademik, masa studi, dan prestasi di luar akademik.

Tabel. 4.2: Rata-Rata Masa Studi Mahasiswa Dan IPK Lulusan

No.	Program Pendidikan	Rata-rata Masa Studi Lulusan (Tahun) pada			Rata-rata IPK Lulusan pada		
		TS-2	TS-1	TS	TS-2	TS-1	TS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Doktor (S-3)	-	-	-	-	-	-
2	Magister (S-2)	2,00	2,15	2,10	3,55	3,51	3,52
3	Sarjana (S-1)	4,10	4,00	4,15	3,04	3,15	3,23

b. Sosio Ekonomi

Mahasiswa UMN Al-washliyah berasal dari latar belakang sosio-ekonomi yang berbeda, mulai dari mahasiswa yang memiliki keluarga dengan kemampuan finansial yang rendah sampai tinggi. Pekerjaan orang tua atau wali terdiri dari Pegawai Negeri sipil (PNS), anggota TNI - Polri, Pegawai BUMN, BUMD, Bank, Petani, Nelayan, Wiraswasta, Wirausaha, bidang industri, dan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa UMN Al-washliyah tidak membedakan latar belakang sosio-ekonomi calon mahasiswa.

Pada saat rekrutmen, yang lebih diutamakan adalah kualitas akademik, prestasi yang pernah diraih, baik sebagai bibit unggul, maupun sebagai bibit atlet/seni yang mencerminkan nilai tambah yang bersangkutan.

Bagi mahasiswa yang kurang mampu tetapi mempunyai potensi akademik yang baik, disediakan beasiswa dari berbagai sumber, yaitu:

- 1) Beasiswa dari UMN Al Washiyah
- 2) Beasiswa BBM
- 3) Beasiswa PPA
- 4) Beasiswa Bidikmisi

Disamping penawaran berbagai beasiswa tersebut di atas, UMN Al-washliyah menerima mahasiswa yang memiliki potensi akademik namun kurang mampu secara ekonomi dan/atau cacat fisik dan memberikan bantuan sesuai kebutuhan. Keadaan ini merupakan amanat dari :

- 1) Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 Pasal 31, disebutkan bahwa Negara wajib melindungi hak seluruh warga Negara mendapatkan akses pendidikan.
- 2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 24 ayat 4 yang menyebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya sehingga setiap lembaga pendidikan tinggi dalam

hal ini UMN Al-washliyah menerima calon mahasiswa baru dari kalangan masyarakat ekonomi lemah/ kurang mampu, yatim piatu dan kaum duafa yang memiliki potensi akademik tinggi.

- 3) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Bab tujuh pasal 76 ayat (1) yang menyatakan, bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan/atau Perguruan Tinggi berkewajiban memenuhi hak mahasiswa yang kurang mampu secara ekonomi untuk dapat menyelesaikan studinya sesuai dengan peraturan akademik.
- 4) UMN Al-washliyah sesuai kewenangan dan kemampuannya memberi bantuan biaya pendidikan atau beasiswa kepada mahasiswa yang orang tua atau walinya kurang mampu membiayai pendidikannya melalui Surat Keputusan Rektor Nomor: 539/UMNAW/H.19/2016 tentang keringanan biaya pendidikan. Jenis, jumlah keringanan yang berlaku di UMN Al-washliyah seperti berikut: 1) Beasiswa dari Pemerintah Republik Indonesia: BBM, PPA dan Bidik Misi; 2) Beasiswa yang disediakan oleh yayasan/ UMN Al-washliyah:

Tabel. 4.3: Sosio Ekonomi

Asal Calon dan Prestasi	Jenis dan Jumlah Keringanan		Keterangan
	Pendaftaran	SPP	
1. Panti Asuhan Al-washliyah	100% (Bebas)	Diskon 75% SPP per tahun	
2. Mahasiswa ranking I pada kelas XII dari keluarga tdk mampu.	100% (Bebas)	Diskon 50% SPP per tahun	Setiap tahun diberikan kuota 15 orang(1 (satu) org per prodi) dan diwajibkan lulus ujian seleksi
3. Perguruan Al-washliyah			

a. Dari Luar UMN Al-washliyah	100% (Bebas)	Diskon 25% SPP(tahun I saja)	
b. Sekolah Lab. UMN AW	100% (Bebas)	Diskon 50% SPP(tahun I saja)	
4. Mahasiswa dari luar Al-washliyah dan ranking I, II dan III di kelasnya.	100% (Bebas)	Diskon 50% SPPper tahun	
5. Dosen/guru/pegawai UMN Al-washliyah dan istri/suami	100% (Bebas)	Diskon 50% SPPper tahun	
6. Anak dosen/guru/pegawai UMN Al-washliyah (maks. 2 anak)	100% (Bebas)	Diskon 50% SPPper tahun	
7. Tokoh/pengurus Al-washliyah dan anak/istri/suami	100% (Bebas)	Diskon 25% SPPper tahun	
8. Saudara kandung mahasiswa UMN Al-washliyah :	100% (Bebas)	Diskon 10% per tahun	
a. Saudara kandung kedua	100% (Bebas)	Diskon 20% per tahun	
b. Saudara kandung ketiga	100% (Bebas)	Diskon 30% per tahun	
c. Saudara kandung keempat	100% (Bebas)	Diskon 30% per tahun	
Catatan : Saudara kandung yang bersangkutan masih aktif kuliah di UMN Al-washliyah/aktif sekolah di sekolahlab UMN Washliyah. Jika saudara kandung ybs telah tamat dan / tidak aktif lagi di lingkungan UMN Al-washliyah maka keringanan biaya pendidikan bagi satu org saydara kandung sesudahnya dinyatakan tidak berlaku lagi. Saudara kandung berikutnya mengikuti ketentuan di atasnya.			
9. Calon mahasiswa S2 yang berasal dari Perguruan Tinggi Al-washliyah (di luar UMN Al-washliyah) baik alumni, dosen dan pegawai	100% (Bebas)	Diskon 25% SPP(tahun I saja)	
10. Pembayaran lunas 1 tahun akademik diawal	Diskon 10%	Diskon 10%	

perkuliahan	%		
-------------	---	--	--

c. Gender, Agama dan Sara dan Asal Daerah

UMN Al-washliyah tidak membeda-bedakan gender, agama dan suku (Asal daerah) dalam rekrutmen mahasiswa. Mahasiswa UMN Al-washliyah juga berasal dari berbagai suku yang ada di seluruh wilayah Indonesia, mulai dari suku Aceh hingga suku yang ada di Papua.

Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah, dalam menerima calon mahasiswa tidak memandang suku, RAS, golongan, agama, gender, atau status sosial. Pada dasarnya Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah menerima mahasiswa yang terdiri dari semua suku, ras, agama, dan tidak membeda-bedakan jenis kelamin, golongan, ataupun status sosialnya. Penerimaan mahasiswa lebih didasarkan kepada prestasi dibidang akademik dan non akademik lainnya.

Kebijakan tidak membedakan suku, RAS, golongan, agama, gender, atau status sosial juga tercermin dari perlakuan yang sama untuk semua Mahasiswa UMN Al-washliyah dalam rekrutmen keanggotaan Unit-unit kegiatan Kemahasiswaan, penerima Beasiswa dan lain sebagainya.

Kebijakan tentang penerimaan Mahasiswa diatur dalam keputusan Majelis Pendidikan PB Al-washliyah Nomor KEP. ST-PTAW/091/MP-PB. AW/A. 02/XII/2014 tanggal 01 Desember 2014 tentang Statuta UMN Al-washliyah BAB XIII dan pedoman penerimaan Mahasiswa baru yang setiap tahun dituangkan dalam surat Keputusan Rektor UMN Al-washliyah.

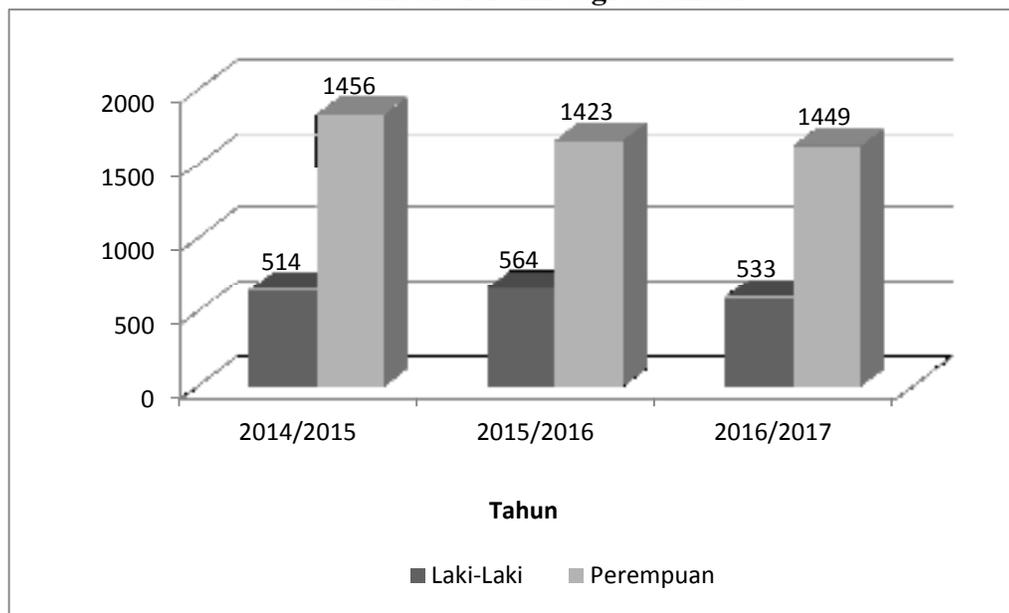
Berdasarkan data dari Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, distribusi mahasiswa baru Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah berdasarkan gender (jenis kelamin) adalah sebagai tabel berikut:

Tabel. 4.4: Gender, Agama dan Sara dan Asal Daerah

No	Gender	Tahun Akademik					
		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Laki-laki	514	26,1	564	28,4	533	26.9

2.	Perempuan	1456	73,9	1423	71,6	1449	73.1
Total		1970	100	1987	100	1982	100

Gambar. 4.1: Histogra Gender



Distribusi mahasiswa baru Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah berdasarkan agama adalah sebagai tabel berikut :

Tabel. 4.5: Distribusi Berdasarkan Agama

No	Agama	Tahun Akademik					
		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Islam	1853	93,5	1842	92,7	1848	93.81
2	Katholik	24	1,2	19	0,9	37	1.87
3	Protestan	101	5,1	125	6,3	85	4.30
4	Hindu	2	0,1	0	0,0	6	0.27
5	Budha	2	0,1	1	0,5	0	0.00
6	Kong Hu Cu	0	0,0	0	0,0	0	0.00
Total		1982	100	1987	100	1970	100

d. Prestasi Mahasiswa

Mahasiswa UMN Al-washliyah pada umumnya selain mempunyai prestasi akademik yang cukup baik juga berprestasi di bidang lainnya. Prestasi mahasiswa selama 3 tahun terakhir terdapat prestasi mahasiswa ada lima belas (15) tingkat wilayah dan tiga puluh satu (31) prestasi tingkat nasional.

Tabel. 4.6: Prestasi Mahasiswa

No	Nama Kegiatan	Waktu Penyelenggaraan	Tingkat*			Prestasi yang Dicapai
			Prop/Wil	Nas	Internasional	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Kegiatan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) 16 Maret 2014 Nama: Akum Laksana Situmorang NPM. : 111124045	2014		V		Pemenang dalam bidang kuliner juse ubi rambat Dilaksanakan oleh kopertis Wil. I
2	Kegiatan Sains Nasional Pertamina 2014 Kategori Teori Bidang Fisika 27 November 2014 Nama: Siti Rahmah NPM. :131124034	2014	v			Juara I Olimpiade Sains Nasional yang dilaksanakan oleh PT Pertamina Tingkat Provinsi Sumatera Utara
3	Kegiatan Olimpiade Nasional MIPA bagi Mahasiswa PT Kopertis Wilayah I 21 s/d 22 April 2014 Nama: Irma Imamah	2014		V		Juara I Tingkat Wilayah Kopertis wil.I yang diberangkt

	N NPM. : 101124047					kan ke tingkat Nasional di Semarang Mei 2014
4	Kategori Kelompok Pecinta Alam dalam Rangka Penilaian dan Penghargaan Bidang Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya Lingkup Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (BKSDA) Sumatera Utara Tahun 2014	2014		V		Juara III
	Memperoleh Dana Hibah dari Ristekdikti Tahun Anggaran 2014 An. Nurul QoriAmrina Ritonga Judul : Penerapan Teknik Penjumlahan dan Pengurangan Pecahan Berbeda Penyebut sebagai Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Mahasiswa pada Materi Integral di SMA Al-washliyah 3 Medan	2014		V		Pemenang Hibah PKM

6	Memperoleh Dana Hibah dari Ristekdikti Tahun Anggaran 2014 Yenita Sari Judul : Meningkatkan Hasil Belajar Matematika Berbasis Pembelajaran <i>Two Stay Two Stray</i> di SMA Negeri 1 Batang Kuis	2014		V		Pemenang Hibah PKM
7	Lomba Cipta Cerpen Tingkat Nasional dengan Tema : “TKI: Hujan Emas di Negeri Orang, Hujan Batu di Negeri Sendiri” di selenggarakan oleh Forum Aktif Menulis (FAM) Indonesia a.n. Sindi Violinda	2014				Sebagai Pemenang 40 Naskah Cerpen Terbaik
8	Lomba Cipta Puisi Tingkat Nasional Bertema Mesir, Palestina dan Rohingya” diselenggarakan Forum Aktif Menulis (DAM) Indonesia a.n. Sindi Violinda	2014				Pemenang 150 Naskah Puisi Terbaik An. Sindi Violinda
9	Guru Berprestasi Terbaik II An. Yusniati (Mhs. Pascasarjana)	2014		V		Terbaik II Guru Berprestasi Nasional
10	Festival Tari Kreasi Tradisional Tingkat Perguruan Tinggi Swasta Wilayah	2014	V			Juara harapan I

	Aceh-Sumut, bidang Tari Tor-tor Toba Ketua Tim: Ummi Khairani Harahap:					
11	Kemah Budaya Tingkat Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara, Bidang Tari Tor-tor Toba Ketua Tim: Ummi Khairani Harahap	2014	V			Juara II
12	Festival Tari Kreasi Tradisional Tingkat Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Aceh-Sumut, Bidang Tari Tor-tor Toba Ketua Tim: Ummi Khairani Harahap:	2014	V			Juara III
13	Festival dalam rangka HUT RI, Bidang Tari Tor-tor Toba Ketua Tim: Ummi Khairani Harahap	2014	V			Juara I
14	MTQ dan Nasyid Perguruan Tinggi Sumatera Utara tahun 2014 di STAI Al Hikmah Tanjung Balai (Bidang Seni Nasyid)	2014	V			Juara III
15	Kegiatan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) 16 Maret 2014 Nama: Akum Laksana Situmorang	2014	V			Juara II Wilayah
16	Lomba Futsal tingkat wilayah	2014	V			Juara III

17	Lomba Arung Jeram Tingkat Wilayah	2014	V			Juara II Wilayah
18	Lomba Pencak Silat Tingkat Wilayah	2014	V			Juara II Wilayah
19	Kegiatan Lomba Resensi Buku Pengurus ADK Nama: Bestrica Kurnia Sari NPM. : 131124024	2014	V			Juara III
20	Wakil Duta Bahasa Sumut 2015 An. M. Hanafiah Lubis	2015	V			Duta Bahasa 2015
21	Juara III Badminton Tunggal Milad Al-washliyah An. Riki Olanda	2015	V			Juara III
22	Juara II Badminton Tunggal Putra Milad Al-washliyah An. Heru Samudra	2015	V			Juara II
23	Juara I Badminton Ganda Putra Milad Al-washliyah An. Riki Olanda & Heru Samudra	2015	V			Juara I
24	Juara III Badminton Ganda Putra Milad Al-washliyah An. Ade Nopriansyah & Aidil Abdillah	2015	V			Juara III
25	Berdasarkan hasil seleksi Tingkat Wilayah tanggal 08-09 April 2015 Penilaian Tim Juri untuk masing-masing bidang mengusulkan dapat mengikuti seleksi ke Tingkat Nasional	2015		V		Mengikuti putaran ke Tingkat Nasional (Surabaya) pada tanggal 24-28 Mei 2015

	(Surabaya) Salah satu peserta terbuka Bidang Matematika Tingkat Wilayah An. Yulfi Febrina Ujung					
26	Juara III Festival Tari Garapan Baru Etnik Nusantara bagi mahasiswa PTS di lingkungan Kopertis Wilayah I Sumatera Utara tahun 2015 yang dilaksanakan tanggal 5-7 Agustus 2015 An. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gendis Perivitas ➤ Siti Mulia Darwati Nasution ➤ Wahyuni Lubis ➤ Nasriyani Lubis ➤ Rika Mandasari 	2015	V			Juara III
27	Memperoleh Dana Hibah dari Ristekdikti Tahun Anggaran 2015 An. Ma'in Mustafid Judul : Meningkatkan Hasil Belajar Matematika Mahasiswa Kelas X MA LAB IKIP Al-Washliyah Dengan Menerapkan Model Pembelajaran Kooperatif STAD	2015		V		Pemenang Hibah PKM
28	Memperoleh Dana Hibah dari Ristekdikti Tahun Anggaran 2016 An. Zakiah Evada Judul : Kolaborasi	2015		V		Pemenang Hibah PKM

	Strategi Inkuiri dengan Media Tradisional 3 Dimensi dalam Meningkatkan Hasil Belajar dan Aktivitas Matematika Mahasiswa					
29	Lomba Cipta Puisi dengan Tema “Menggali Kreativitas dan Interlektualitas Tunas Bangsa untuk Meningkatkan Eksistensi Kearifan Budaya Indonesia” Senin-Rabu, 26-28 Oktober 2015			V		Juara III An. Sindi Violinda
30	Mimi Rosadi	2015		V		Pemenang Hibah Penelitian BKKBN Tingkat Nasional
31	Lomba Cipta Puisi “Semarak Bulan Bahasa 2015” HMJ Bahasa Indonesia Universitas Negeri Medan	2015		V		Juara III a.n Sindi Violinda
32	Lomba Cipta Cerpen dalam rangka “Gemilang Islamic Literature & Art” UKM Ar Rahman FBS UNIMED	2015		V		Juara III A.n. Sindi Violinda
33	Juara III <i>English Debate</i> bagi Mahasiswa PTS di Lingkungan Kopertis	2016	V			Juara III

	<p>Wilayah I Sumatera Utara tahun 2016 yang dilaksanakan tanggal 16-18 Mei 2016 An.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agus Salim Hasibuan ➤ Sastra Buana Ginting ➤ Seyu Fani 					
34	<p><i>English Debate</i> bagi Mahasiswa Tingkat Nasional tahun 2016 yang dilaksanakan Di Univ. Mercu Buana, Jakarta An.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agus Salim Hasibuan ➤ Sastra Buana Ginting ➤ Seyu Fani 	2016		V		Mencapai putaran Final
35	<p>Debat Bahasa Indonesia antarPeguruan Tinggi Sumatera Utara yang dilaksanakan dilaksanakan oleh Balai Bahasa Sumatera Utara a.n: Surya Wijaya Purnama, Mawadah dan Nurazizah.</p>	2016	V			Juara III
36	Tiflatul Husnah	2016		V		Menulis Buku Antologi Puisi "Bila Pasang Membawa Gelomban

						g''
37	Yunita Sari	2016		V		Menulis Buku: Sanggar Sastra
38	Juara Harapan III <i>Singing Competition</i> dalam event National English Competition 6 (NEC 6) yang diadakan di Universitas Negeri Medan (Unimed) An. Claudia Ananda	2016	V			Juara Harapan III
39	Pelaksanaan PHBD 'Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Ekonomi Kreatif sebagai Produk Olahan dodol Labu Siam' di Desa Janarata Kec. Bandar, Kab. Benar Meriah An. ➤ Yesi Erlika ➤ Stevani Andari ➤ Ahmad Hidayat Putra ➤ M. Imron ➤ Rahayu Agustin ➤ Suryana ➤ Ulfa Syahriani Utami	2016		V		Pemenang Hibah PHBD dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
40	Sri Khalawatiyah dari Prodi Manajemen dengan judul <i>Olahan Limbah Daun Pisang "Cheoli Deon Pyegimul Banana</i>	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti

	<i>Ip</i> ” dosen pembimbing Suhaila Husna Samosir					
41	Dwi Ramayanti dari prodi Sastra Inggris dengan judul <i>POBASINAR (Pondok Bahasa Inggris Namorambe)</i> dosen pembimbing Rezky Khoirina Tarihoran	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
42	Futri Andayani dari prodi Pendidikan Ekonomi dengan judul <i>Inovasi Usaha Sampah Plastik TPA sebagai Jas Hujan Multi Fungsi</i> dosen pembimbing Shinta Marito Siregar	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
43	Yosi Dwi Pratiwi dari Prodi Pendidikan Bahasa Inggris dengan judul <i>BBF Sentil Komed (Boneka bahan flannel seni pointilis khas oleh-oleh Medan)</i> dosen pembimbing Nazriani Lubis	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
44	Arfi Suhandi dari Prodi Pendidikan Matematika dengan judul <i>ISO ONDEL</i> dosen pembimbing Asnarni Lubis	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
45	Arfi Suhandi dari	2016		V		Pemenang

	Prodi Pendidikan Matematika dengan judul <i>ISO ONDEL</i> dosen pembimbing Asnarni Lubis					hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
46	Siti Zuwita Sari Siregar dari Prodi Pendidikan Fisika dengan judul <i>Pemanfaatan Ekstrak Rumput Paitan (Paspalum conjugatum) Untuk Obat Luka Bakar</i> dosen pembimbing Rofiqoh Hasan Harahap	2016		V		Pemenang hibah PKM 2016 dari Dirjen Belmawa Ristekdikti
47	Ramah Permata Sari: 3 rd Best speaker movie	2016	V			Best speaker movie Medan British parliamentary debate open 2016 di kafe potret
48	Marissa Amir	2016	V			Breaking adjudicator USU debate open 2016 di USU

e. Keterlibatan Mahasiswa dalam Berbagai Komisi Yang Relevan

Mahasiswa UMN Al-washliyah selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan baik akademik maupun non akademik (ekstra kurikuler). Adapun kegiatan-kegiatan yang melibatkan mahasiswa antara lain:

- 1) Kegiatan laboratorium, sebagai asisten praktikum.
- 2) Penelitian pendidik dan penelitian kelembagaan, dimana mahasiswa dapat memanfaatkan untuk tugas akhir.
- 3) Pengabdian kepada masyarakat oleh pendidik dan pengabdian kepada masyarakat oleh kelembagaan.
- 4) Kegiatan promosi Progdi dan Institusi, misalnya kunjungan ke sekolah-sekolah Menengah Atas (SMA, SMK, MA).
- 5) Kegiatan kepanitian dalam penyelenggaraan pertemuan ilmiah seperti seminar, simposium, lokakarya, yang diselenggarakan baik oleh Himpunan Mahasiswa Jurusan, Pemerintahan Mahasiswa Fakultas, dan Pemerintahan Mahasiswa Universitas.
- 6) Pelaksanaan upacara Wisuda Sarjana dan Pasca Sarjana.
- 7) Kegiatan pengembangan karakter misalnya pelatihan kepemimpinan bagi pengurus organisasi kemahasiswaan, dan kegiatan mahasiswa baru (PKKMB).

f. Kegiatan Ekstra Kurikuler

Mahasiswa dilibatkan dengan berbagai jenis kegiatan ekstrakurikuler yang berada di bawah naungan organisasi kemahasiswaan seperti: Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) UMN Al-washliyah, HIMMAH (Himpunan Mahasiswa Alwashliyah), PEMA (Pemerintahan Mahasiswa), UKM HIMPA (Himpunan Mahasiswa Pecinta Alam), UKM LDK (Lembaga Dakwah Kampus), UKM Olahraga, UKM Seni, dan Pramuka.

g. Keberlanjutan Penerimaan Mahasiswa

Keberlanjutan penerimaan mahasiswa ditinjau dari minat calon mahasiswa untuk menempuh studi di UMN Al-washliyah, dan kebutuhan akan lulusannya.

1) Minat Calon Mahasiswa

Minat calon mahasiswa untuk belajar di UMN Al-washliyah cukup besar. Hal ini terbukti dari kecenderungan animo dari tahun ke tahun yang terus meningkat.

Hanya saja distribusi animo calon mahasiswa tidak merata untuk semua program studi yang ada. Di satu sisi, terdapat program-program studi yang favorit, seperti Farmasi, Pendidikan Bahasa Inggris, PG-PUD dan Manajemen, di sisi lain terdapat beberapa program studi yang kurang peminatnya, antara lain program studi yang terdapat di Fakultas Pertanian dan Sastra. Berikut ini tabel yang menggambarkan perbandingan antara jumlah animo calon mahasiswa yang mendaftar dan mahasiswa yang diterima.

Tabel. 4.7: Minat Calon Mahasiswa

Tahun Akademik	Daya Tampung	Jumlah Calon Mahasiswa		Jumlah Mahasiswa Baru		Jumlah Total Mahasiswa (<i>Student Body</i>)	
		Ikut Seleksi	Lulus Seleksi	Regular bukan Transfer	Transfer ⁽¹⁾	Reguler bukan Transfer	Transfer ⁽¹⁾
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Program Akademik (S-1, S-2)							
TS-4 (11/12)	1500	5086	1500	1490	112	4331	251
TS-3 (12/13)	1500	5159	1500	1485	120	4687	243
TS-2 (13/14)	2000	5703	2000	1970	125	5553	237
TS-1 (14/15)	2000	5526	2000	1987	131	6420	243
TS (15/16)	2000	6430	2000	1982	120	7266	249
Jumlah	9000	27.904	9000	8914			
Total Mahasiswa pada TS (s1 dan s2)						$N_{MR} =$ 7266	$N_{MT} =$ 249
Total Mahasiswa (Reguler dan Transfer) TS						7515	
Jumlah Dosen Tetap						259	

2) Kebutuhan Akan Lulusan

Pasar kerja lulusan UMN Al-washliyah masih sangat luas. Daya serap pasaran kerja yang besar terhadap lulusan UMN Al-washliyah juga ditunjukkan dengan masa tunggu lulusan dari saat wisuda hingga diterima bekerja, rata-rata antara 3 bulan hingga 6 bulan sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4.8: Kebutuuh Akan lulusan

No.	Program Studi	Rata – rata Masa Tunggu mendapatkan Kerja
1.	Bimbingan Konseling	3 – 6 bulan
2	Pendidikan Matematika	3 – 6 bulan
3	Pendidikan Fisika	3 – 6 bulan
4	Pendidikan Bahasa Indonesia	3 – 6 bulan
5	Pendidikan Bahasa Inggris	3 – 6 bulan
6	PPKn	3 – 6 bulan
7	Pendidikan Ekonomi	3 – 6 bulan
8	PG-PAUD	3 – 6 bulan
9	Farmasi	1 – 3 bulan
10	Manajemen	3 – 6 bulan
11	Akuntansi	1 – 3 bulan
12	Agribisnis	3 – 6 bulan
13	Ilmu Hukum	3 – 6 bulan
14	Sastra Inggris	3 – 6 bulan

h. Pelayanan Untuk Mahasiswa

UMN Al-washliyah berkomitmen memberikan pelayanan untuk mahasiswa secara maksimal sesuai kemampuan. Bentuk-bentuk pelayanan untuk mahasiswa di UMN Al-washliyah diwujudkan dalam bentuk: (1) bantuan tutorial yang bersifat akademik, (2) informasi dan bimbingan karir, dan (3) konseling pribadi dan sosial.

1) Bantuan tutorial yang bersifat akademik

Bantuan tutorial yang bersifat akademik bagi mahasiswa diselenggarakan oleh UMN Al-washliyah melalui Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan. Contohnya adalah dilaksanakannya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mahasiswa dalam penelitian dan penulisan karya tulis ilmiah oleh Biro Kerjasama

dan Kemahasiswaan dengan LP2M. Bantuan tutorial juga dilaksanakan di tiap-tiap Prodi oleh Himpunan Mahasiswa yang diselenggarakan setelah masa Pengenalan Kehidupan Kampus. Adapun materi bantuan tutorial meliputi :

- a) Pengenalan perpustakaan.
- b) Pemahaman pokok-pokok Peraturan Akademik.
- c) Pemahaman pokok-pokok Peraturan Kemahasiswaan.
- d) Pengenalan Pengetahuan Dasar Kepemimpinan yang ada di tiap-tiap Fakultas.
- e) Pelatihan penelitian dan penulisan karya tulis ilmiah.
- f) Latihan/pengenalan kuliah lapangan.

2) Informasi dan Bimbingan Karir

Universitas memberikan informasi dan bimbingan tentang karir, dilaksanakan oleh Biro kerjasama dan Alumni, Bagian Alumni. Pelaksanaan bimbingan karir bekerjasama dengan Ikatan Alumni UMN Al Awashliyah. Selain di tingkat Universitas. Pelaksanaan program layanan bimbingan karir dan informasi kerja bagi mahasiswa dan lulusan UMN Al-washliyah dilaksanakan melalui :

a) Penyebaran Informasi Kerja

Informasi kerja resmi yang diterima disebarakan dengan menggunakan media sebagai berikut

- i. Mengunggah atau membuat pengumuman melalui website resmi lowongan kerja UMN Al-washliyah yang beralamat di umnaw.ac.id
- ii. Mengunggah atau membuat pengumuman melalui, media sosial, dan juga layanan percakapan/pesan berbasis internet
- iii. Menempelkan pengumuman melalui media papan pengumuman di setiap papan pengumuman yang ada di UMN Al-washliyah
- iv. Menyampaikan informasi lowongan kerja kepada alumni melalui surat elektronik (surel) dan pesan singkat (SMS) menggunakan basis data alumni yang dikelola oleh Biro Administrasi Kemahasiswaan.

b) Penyelenggaraan Bursa Kerja

Program penyelenggaraan bursa kerja di UMN Al-washliyah diagendakan oleh Pusat Karir Center bekerjasama dengan Biro Administrasi Kemahasiswaan UMN Al-washliyah melalui Program Cooperative Learning Education (CLD). Agenda penyelenggaraan bursa kerja ini dijadwalkan setiap tahun 1 kali pada waktu sebelum wisuda semester ganjil.

c) Perencanaan Karir

Program Perencanaan Karir diselenggarakan UMN Al-washliyah melalui kebijakan Program Studi Masing – masing fakultas yang terintegrasi dengan kegiatan akademik yang mana mahasiswa diberikan pengetahuan dan gambaran jenis pekerjaan yang bisa diambil jika sudah lulus dan kaitannya dengan keseluruhan mata kuliah yang diambil, khususnya mata kuliah pilihan. Berikut kegiatan lebih detail terkait perencanaan karir :

- 1) Program kerja bagi mahasiswa yang menjadi asisten dosen praktikum di laboratorium
- 2) Mengadakan kuliah tamu setiap semester untuk mahasiswa dan juga pembekalan calon wisudawan sebelum diwisuda yang menghadirkan narasumber / pakar / ahli di bidangnya dan alumni yang sukses untuk menyampaikan kiat – kiat memasuki dunia kerja, studi lanjut S2 dan S3 dan juga berwirausaha
- 3) Program Kerja bagi mahasiswa dalam magang di perusahaan
- 4) Program Pembekalan calon wisudawan berupa kiat – kiat memasuki dunia kerja yang dilaksanakan sebelum wisuda setiap tahun.

d) Pelatihan Melamar Kerja

Agenda pelatihan melamar kerja diberikan setiap semester setelah yudisium kelulusan berupa pelatihan-pelatihan mahasiswa dalam membuar surat lamaran kerja, trik-trik psikotes, pemantapan bahasa asing dan lain-lain.

e) Layanan Penempatan Kerja

Agenda layanan Penempatan kerja lulusan UMN Al-Washliyah direncanakan melalui program kerjasama dengan program Carrier and Education Development (CED) yaitu program belajar dan bekerja terpadu dengan beberapa instansi mitra diantaranya adalah Mahasiswa ditempatkan pada instansi mitra untuk melaksanakan program Carrier and Education Development (CED) selama 1 bulan.

3) Konseling Pribadi dan Sosial

Layanan konseling pribadi dan sosial secara individu bagi mahasiswa dilaksanakan oleh dosen Wali, dosen pembimbing tugas akhir, atau Pimpinan Prodi terhadap masalah-masalah pribadi mahasiswa. Selain itu, Universitas membantu mahasiswa yang membutuhkan konseling dengan psikolog.

Untuk kegiatan sosial, UMN Al-Washliyah menyediakan fasilitas yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa untuk mendukung kegiatan akademik dan ekstra kurikuler. Berbagai bentuk fasilitas dan layanan yang disediakan kepada mahasiswa merupakan kekuatan UMN Al-Washliyah dalam memberikan yang terbaik bagi masyarakat yang telah mempercayakan putra-putrinya untuk menempuh studi di lembaga ini.

Tabel. 4.8: Konseling Pribadi Sosial

No.	Jenis Pelayanan kepada Mahasiswa	Uraian Kegiatan	Frekuensi Pelaksanaan	Jumlah Mahasiswa
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Bimbingan dan konseling	1. Ceramah Umum bimbingan perkuliahan dan dialog	Setiap awal semester	50-70 % Mahasiswa
		2. Bimbingan oleh Pembimbing Akademik	3-4 kali dalam satu semester	Semua Mahasiswa aktif
		3. Berkonsultasi dengan Ahli Konseling (konselor) diruang	Buka setiap hari dan pada jam kerja	Rata-rata ada 1- 3 orang

		konseling		perhari
2	Minat dan bakat (ekstra kurikuler) Mahasiswa di UMN Al-washliyah tergabung dalam beberapa unit kegiatan Mahasiswa (UKM)	1.UKM Pencinta Alam 2.UKM Olah Raga 3.UKM Seni 4.UKM Dakwah Kampus 5.Pramuka	Pembinaan dilaksanakan sepanjang tahun secara berkesinambungan antara lain dengan melibatkan dosen pembina untuk setiap UKM	10 % mahasiswa bergabung dengan UKM yang ada
3	Pembinaan <i>soft skills</i>	1.Pelatihan dan ceramah softskills 2. memberikan ruang dan kesempatan seluruh Mahasiswa bergabung di kegiatan UKM dan Pemerintahan Mahasiswa 3.Pengetahuan Komputer	2 kali setahun Sepanjang tahun Setiap hari dan jam kerja	1000 Mahasiswa 10 % Mahasiswa 100 orang mahasiswa perangatan
4	Beasiswa	1. Beasiswa PPA (dari DIKTI) 2. Beasiswa BBM (dari Dikti) 3. Beasiswa yayasan/Universitas	Pertahun Pertahun Pertahun	1294 Mahasiswa penerima beasiswa selama tiga tahun terakhir
5	Kesehatan	1.Poliklinik Universitas 2. Asuransi Kesehatan	Setiap hari dan jam kerja Setiap ada	Rata-rata ada 1- 4 orang mahasiswa perhari

			kegiatan keluar Universitas	
		4. Bantuan fasilitas	Setiap hari dan jam kerja	Insidental
6	Pembinaan Kewirausahaan mahasiswa	Pelaksanaan kegiatan pelatihan kewirausahaan	1 tahun dalam setahun	50-100 Mahasiswa perkegiatan
7	Pembinaan Program kreatifitas Mahasiswa	Pelatihan Pembuatan proposal dan pelaksanaan program kreatifitas Mahasiswa	1 kali dalam setahun	100-200 Mahasiswa perkegiatan
8	Pembinaan Olimpiade MIPA	Pelatihan dan perekrutan calon Mahasiswa yang dikirim mengikuti olimpiade MIPA tingkat wilayah, Nasional dan internasional	1 kali tiap tahun	Masing-masing bidang (biologi, mat, fis dan kim) diambil 7 orang utusan. Rangking 1,2, dan 3 masing-masing diberikan uang pembinaan dan piagam penghargaan
9	Pembinaan Debat Bahasa Inggris	Pelaksanaan dan pembinaan Tim Debat Bahasa Inggris	1 kali tiap tahun	Diambil 2 tim untuk dikirim bertanding ditingkat wilayah dan nasional
10	Pembinaan Tilawatil	Pembinaan baca dan tilawatil Qu'an	Setiap hari dan jam kerja	Seluruh Mahasiswa

	Qur'an dan baca Al Qur'an			a Muslim
11.	Pelatihan Ketrampilan Mahasiswa di bidang Agama	Pelatihan memandikan Jenazah dan Pelatihan Fiqih Dasar Wanita	Setahun sekali	Seluruh Mahasiswa Muslim

i. Kompetensi Dan Etika Lulusan Yang Diharapkan

Lulusan UMN Al-Washliyah diharapkan mempunyai kompetensi dan etika lulusan yang diharapkan mampu bekerja dan mengembangkan Ilmu dan Teknologi yang sesuai dengan bidang studi yang dipelajarinya ketika menempuh studi. Etika lulusan merupakan capaian pembelajaran (learning outcome) yang diharapkan dari lulusan sarjana UMN Al-Washliyah untuk memiliki sikap dan tata nilai sebagai berikut :

- 1) Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mampu menunjukkan sikap religious.
- 2) Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan ajaran agama, moral dan etika.
- 3) Mampu berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara berdasarkan Pancasila.
- 5) Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air, memiliki nasionalisme serta rasa tanggung jawab pada negara dan bangsa.
- 6) Menghargai keaneka ragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.
- 7) Mampu bekerjasama dan memiliki kepekaan sosial serta kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
- 8) Taat hukum dan disiplin dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara.
- 9) Mampu menginternalisasi nilai, norma, dan etika akademik.
- 10) Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan dibidang keahliannya secara mandiri.
- 11) Mampu menginternalisasi semangat kemandirian dan kejuangan.

12) Memiliki sikap kedisiplinan tinggi yang berkarakter bela negara.

Kompetensi lulusan merupakan capaian pembelajaran (*learning outcome*) yang diharapkan dari lulusan sarjana UMN Al-washliyah untuk memiliki ketrampilan khusus sebagaiberikut :

- 1) Mampu dan terampil dalam penggunaan peralatan penelitian dan penyelidikan yang sesuai dengan bidangnya.
- 2) Mempunyai keahlian dalam menerapkan konsep-konsep kewirausahaan yang sesuai dengan bidangnya.
- 3) Mampu dan terampil menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.
- 4) Mampu berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa Internasional (Bahasa Inggris).
- 5) Mampu bekerja sama secara tim dan menyesuaikan diri dengan cepat di lingkungan kerja
- 6) Mampu beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Kompetensi lulusan merupakan capaian pembelajaran (*learning outcome*) yang diharapkan dari lulusan sarjana UMN Al-Washliyah untuk menguasai pengetahuan/keilmuan sebagai berikut :

- 1) Menguasai landasan teori yang dibutuhkan untuk menjadi entrepreneur dan analis dalam program studinya masing-masing.
- 2) Menguasai prinsip-prinsip dan konsep bisnis yang dibutuhkan untuk menjadi entrepreneur dan analis dalam program studinya masing-masing.
- 3) Menguasai prinsip-prinsip dan konsep kewirausahaan yang dibutuhkan untuk menjadi entrepreneur dan analis dalam program studinya masing-masing.
- 4) Menguasai pengetahuan dasar teknologi dalam program studinya masing-masing.
- 5) Menguasai metode kuantitatif terkini untuk menganalisis permasalahan program studinya masing-masing.

- 7) Menguasai metode kualitatif terkini untuk menganalisis permasalahan program studinya masing-masing.
- 8) Menguasai konsep sistem dalam pengembangan keilmuan program studinya masing-masing.

Kompetensi lulusan merupakan capaian pembelajaran (*learning outcome*) yang diharapkan dari lulusan sarjana UMN Al-Washliyah untuk memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Mampu mengambil keputusan strategis berdasarkan analisis informasi dan data, dan memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi
- 2) Bertanggung jawab pada pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab atas pencapaian hasil kerja organisasi.

j. Hasil Pembelajaran

Hasil pembelajaran menjadi fokus dari proses pembelajaran di UMN Al-Washliyah. Hasil pembelajaran dalam derajat tertentu sudah memadai, akan dijelaskan hal-hal: (1) kompetensi yang dicapai dibandingkan dengan yang diharapkan, (2) kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhan pemanfaat lulusan, (3) kemajuan, keberhasilan, dan kurun waktu penyelesaian studi mahasiswa, (4) dan kepuasan lulusan.

f) Kompetensi yang dicapai dibandingkan dengan yang diharapkan

Hasil pembelajaran menjadi fokus dari proses pembelajaran di UMN Al-Washliyah diwujudkan dalam bentuk kompetensi yang dicapai telah sesuai dengan yang diharapkan dari lulusan yang meliputi kerjasama, percaya diri, visioner, tim work, perencanaan, berfikir analitik, sintetik, dan kritik, adaptasi, mampu bekerja dibawah tekanan (tangguh dan pantang menyerah), berbahasa inggris, bisa mengorganisasi dengan baik, integritas, dan kesamaptaan. Lulusan UMN Al-Washliyah mempunyai capaian pembelajaran yang sudah sesuai dengan harapan, antara lain :

- i. Memiliki integritas dan disiplin yang baik serta berkarakter bela negara.
- ii. Berkemampuan visioner, yang dapat melihat jauh kedepan atau jangka panjang, tanpa adanya batasan dan halangan, dan bisa melakukan rencananya setelah dapat menarik kesimpulan.
- iii. Tangguh, pantang menyerah, dan percaya diri sehingga mampu bekerja dan ditempatkan di daerah-daerah marjinal dan terpencil.
- iv. Mampu berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa Internasional (Bahasa Inggris).
- v. Kemampuan bekerjasama dalam tim, profesionalisme dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan profesinya.
- vi. Mampu berfikir secara analitik, sintetik dan kritik dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.
- vii. Mampu beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Capaian kompetensi yang diharapkan dari hasil pembelajaran diatas, pada intinya dapat dikerucutkan dalam 5 kompetensi yang dimiliki lulusan yaitu: (1) visioner, (2) kerjasama, (3) berfikir analitik, (4) mampu bekerja dibawah tekanan (tangguh dan pantang menyerah) dan (5) integritas.

g) Kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhanpemanfaat lulusan

Berdasarkan hasil studi pelacakan, komunikasi melalui millist, serta data dari Ikatan Alumni, dapat diketahui bahwa sebagian besar lulusan UMN AI-Washliyah bekerja sesuai dengan bidang keahliannya, baik di Lembaga Pemerintahan, Lembaga non Pemerintah, Pendidikan, Industri, maupun Kewirausahaan. Secara umum, lulusan UMN AI-Washliyah sudah mencapai kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhan pemanfaat lulusan. Berikut ini disajikan tabel yang memperlihatkan hubungan antara kompetensi Lulusan Program Studi dengan pekerjaan/profesi lulusan.

Tabel. 4.9: Kompetensi dan Profesi Lulusan

No.	Program Studi	Pekerjaan/Profesi Lulusan
1.	Bimbingan Konseling	Guru BK, Kaunselor, Psikolog, BNN, Penyuluh Lapangan
2.	Pendidikan Matematika	Guru Matematika, Enterpreneur, Analis Bank, Auditor
3.	Pendidikan Fisika	Guru Fisika, Enterpreneur, Analis Fisika, Privat
4.	Pendidikan Bahasa Indonesia	Guru Bhs. Indonesia, Enterpreneur, Privat,
5.	Pendidikan Bahasa Inggris	Guru Bhs Inggris, Enterpreneur, Privat, Tourism Guide, Translater, PR, dll
6.	PPKn	
7.	Pendidikan Ekonomi	Guru Ekonomi, Analis Keuangan, Enterpreneur, Peg. Bank
8.	PG-PAUD	Guru PAUD, TK, MDI, kounseling anak – anak
9.	Farmasi	Industri Farmasi, Apoteker, Analis Kimia, BPOM, Dinkes, Laboran, Enterpreneur
10.	Manajemen	SDM, Manajer Pemasaran, keuangan, perbankan, manufaktur, aribisnis, asuransi, analis ekonomi, HRD, Tenaga Pengajar, Manajer Operasional, Manajemen Trainee
11.	Akuntansi	Akuntan, Wirausaha, Internal Auditor, Staff Pengajar, Akuntan Publik, Akuntan Pajak, OJK
12.	Agribisnis	Wirausaha dan Konsultan di bidang Pertanian, Konsultan Dagang Alat-alat pertanian, konsultan usaha pupuk dan pestisida, Koperasi, dll
13.	Ilmu Hukum	Konsultan Hukum, Pengacara, Enterpreneur, PPAT, dll
14.	Sastra Inggris	Humas, Tourism Guide, Kepariwisataaan, dll

h) Data tentang kemajuan, keberhasilan, dan kurun waktu penyelesaian studi mahasiswa (termasuk IPK dan yudisium lulusan)

Masa studi mahasiswa S1 UMN Al-washliyah rata-rata 4 (empat) tahun 4 bulan. Namun demikian capaian prestasi dari lulusan atau Indeks Prestasi Kumulatif pada tahun sekarang (TS) menunjukkan skala tinggi yaitu 3,27. Persentase lulusan terbesar adalah dengan predikat sangat memuaskan (73 %-77%), lulusan dengan

pujian berkisar 15 % - 20 %, sedangkan lulusan dengan predikat memuaskan antara 6 % hingga 7 %. Secara lebih rinci disajikan data yang menggambarkan distribusi IPK dan predikat lulusan UMN Al-washliyah dalam 4 (empat) tahun terakhir. Jumlah dan distribusi predikat kelulusan mahasiswa dapat terlihat pada tabel di bawah ini :

Berdasar hasil pengumpulan umpan balik dari alumni, diperoleh informasi bahwa pada umumnya para alumni merasa puas dengan proses pembelajaran, kurikulum, pelayanan, dan suasana akademik yang mereka dapatkan selama menempuh studi di UMN Al-washliyah. Meskipun demikian, tetap saja ada kritikan dan masukan dari para alumni yang disampaikan dalam rangka untuk membangun dan memperbaiki kondisi yang ada. Kepuasan para alumni terhadap pendidikan di UMN Al-washliyah diketahui dari jawaban kuesioner yang di buat secara on-line. Kepuasan alumni juga dapat dibuktikan dari besarnya minat mereka untuk mengirimkan anak mereka untuk belajar di almamater mereka. Secara umum komposisi anak alumni terhadap jumlah total mahasiswa baru adalah lebih dari 5%. Selain itu, para alumni tersebut juga acap kali secara langsung maupun tidak langsung turut mempromosikan UMN Al-washliyah dengan cara memberikan rekomendasi kepada saudara, adik, keponakan, maupun tetangga dan kenalan untuk menempuh studi di UMN Al-Washliyah.

k. Kepuasan Pemanfaat Lulusan Dan Keberlanjutan Penyerapan Lulusan

Informasi tentang kepuasan pemanfaat lulusan diperoleh dari umpan balik hasil studi pelacakan alumni melalui kuesioner yang dikirimkan kepada para pengguna yang terdiri dari Perusahaan, Instansi Pemerintah, dan Lembaga non Pemerintah pada umumnya memberikan apresiasi yang baik terhadap lulusan UMN Al-washliyah. Hal-hal yang sangat dikenal oleh para pengguna dari lulusan UMN Al-washliyah, adalah :

- 1) Memiliki karakter kedisiplinan yang sangat tinggi yang ditunjukkan dari jiwa bela negara yang tertanam dengan baik.

- 2) Menunjukkan kemampuan keilmuan (*hardskill*) yang tidak kalah bersaing dengan lulusan Perguruan Tinggi yang lain.
- 3) Memiliki keunggulan kemampuan *softskill* di lapangan.
- 4) Memiliki kemampuan kerjasama dalam tim yang baik.
- 5) Menunjukkan semangat juang yang tinggi.
- 6) Berani bekerja di daerah-daerah yang marginal dengan tantangan yang besar.
- 7) Menunjukkan kinerja daripada tuntutan yang lain.

Berdasar hasil pengumpulan umpan balik, diketahui bahwa distribusi lulusan UMN Al-Washliyah bekerja di semua sektor, mulai dari Lembaga Pemerintahan, Bidang Pendidikan sebagai Dosen atau Guru, Industri, hingga kewirausahaan. Bagi yang selanjutnya bekerja sebagai dosen, biasanya setelah Lulus S1 dari UMN Al-Washliyah, para lulusan tersebut melanjutkan studi, baik di UMN Al-washliyah juga Perguruan Tinggi lain di dalam negeri, maupun Perguruan Tinggi di Luar Negeri. Setiap tahun terdapat banyak perusahaan yang bekerjasama dengan UMN Al-Washliyah melaksanakan rekrutmen pegawai baru bagi *fresh graduate*. Hal ini menunjukkan bahwa penyerapan lulusan UMN Al-washliyah masih tetap berkelanjutan. Selain itu, berdasarkan hasil studi pelacakan alumni melalui kuesioner, diperoleh informasi bahwa lama tunggu lulusan sejak dinyatakan lulus hingga diterima pada pekerjaan pertama rata-rata antara 3 sampai dengan 6 bulan.

Banyaknya perusahaan yang bekerjasama dengan UMN Al-Washliyah dalam rekrutmen pegawai menunjukkan kepuasan mereka terhadap lulusan lembaga ini, dan hal ini merupakan kekuatan bagi UMN Al-Washliyah dalam pengembangan jejaring yang lebih luas dalam rangka mampu bersaing di era global.

3. Dosen Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah

UMN Al-Washliyah melalui kegiatan Tridarma, khususnya Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat telah menghasilkan banyak produk karya ilmiah, baik berupa model, karya inovatif, pengembangan prosedur kerja, maupun produk fisik.

Jumlah produk berupa model-model, karya inovatif, hasil pengembangan prosedur kerja, dari produk fisik sebagai hasil karya penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dosen UMN Al-washliyah.

Diharapkan untuk ke depan setiap dosen UMN Al-Washliyah dapat meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian masyarakat agar memiliki nilai yang tinggi dan bermanfaat bagi masyarakat dan selanjutnya produknya dapat di publikasikan pada jurnal Nasional terakreditasi/Jurnal Internasional bereputasi dan juga diharapkan bisa mendapatkan hak paten.

Gambaran secara umum kondisi Sumber daya Manusia (SDM) yang dimiliki Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah dapat dikatakan memadai. Sesuai peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no 17 tahun 2014 tentang pendirian Perguruan Tinggi disebutkan bahwa untuk program S1 harus memiliki 6 dosen yang mempunyai gelar Magister, untuk Program S2 harus memiliki Dosen bergelar Doktor dan S3 memiliki 4 dosen bergelar Doktor dan 2 Guru Besar (Profesor). Data Dosen Tetap UMN Al-washliyah.

Tabel. 4.10: Gelar Akademik

No.	Pendidikan	Gelar Akademik					Total
		Guru Besar	Lektor Kepala	Lektor	Asisten	Tenaga Pengajar	
(1)	2	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	S-3/Sp-2	2	11*	4	0	0	17
2	S-2/Sp-1	0	36	40	67	70	213
3	Profesi/S-1/D-4*	0	0	0	0	0	0
	Total	2	47	44	70	70	230

Sumber : biro Administrasi Umum Bagian Kepegawaian tahun 2016

Selanjutnya Dosen-Dosen tersebut di atas terdistribusi home basenya sebagai berikut:

Tabel. 4.11: Terdistribusi Home

Fakultas	Program Studi	Dosen Tetap	Jumlah Mahasiswa	Status Akreditasi Program Studi
Pascasarjana	Pendidikan Bahasa	7	108	B

	Indonesia (S2)			
Pertanian	Agribisnis (S1)	7	292	C
Ekonomi	Akuntansi (S1)	11	712	B
	Manajemen (S1)	26	1549	B
FKIP	Bimbingan konseling (S1)	16	513	C
	Pend. Bahasa Indonesia (S1)	24	790	C
	Pend. Bahasa Inggris (S1)	23	759	B
	Pendidikan Ekonomi (S1)	15	485	B
	Pendidikan Matematika (S1)	22	662	B
	Pendidikan Fisika (S1)	13	112	C
	PG PAUD (S1)	14	301	C
	PPkn (S1)	13	111	B
Sastra	Sastra Inggris (S1)	7	88	B
Hukum	Ilmu Hukum (S1)	14	256	B
MIPA	Farmasi (S1)	17	779	C
Jumlah		230	7515	

Adapun Status akreditasi Prodi yang ada (15 Program Studi) dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel. 4.12: Status Akreditasi

No.	Program Studi	Jenjang	Nomor SK	Peringkat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan			
	Pendidikan Matematika	S-1	972/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2015, 3 Sept. 2015	B
	Pendidikan Fisika	S-1	0909/SK/BAN-PT/Akred/S/VI/2016, 17 Juni 2016	C
	Pend. Bahasa	S-1	192/SK/BAN-PT/Ak-	C

	Indonesia		XVI/S/IX/2013, 21 Sept 2013	
	Pend. Bahasa Inggris	S-1	197/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/IX/2013, 26 Sept. 2013	B
	PPKn	S-1	035/BAN-PT/Ak-XV/S1/X/2012, tanggal 18 Oktober 2012 (sekarang sedang Reakreditasi)	C
	Pendidikan Ekonomi	S-1	174/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/VIII/2013, 24 Agst 2013	B
	Bimbingan Konseling	S-1	184/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/IX/2013, 6 Sept. 2013	C
	PG-PAUD	S-1	217/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X/2013, tanggal 26 Okt 2013	C
	Fakultas Matematika dan IPA			
2	Farmasi	S-1	203/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/X/2013, 3 Okt 2013	C
	Fakultas Ekonomi			
3	Manajemen	S-1	2835/SK/BAN-T/Akred/S/XII/2016, Desember 2016	B
	Akuntansi	S-1	103/SK/BAN-PT/Akred/S/III/2015, 21 Maret 2015	B
	Fakultas Pertanian			
4	Agribisnis	S-1	262/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2014, 24 Juli 2014	C
	Fakultas Hukum			
5	Ilmu Hukum	S-1	962/SK/BAN-PT/Akred/S/VIII/2015, 29 Agst 2015	B
	Fakultas Sastra			
6	Sastra Inggris	S-1	990/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2015, 12 Sept. 2015	B
7	Program Pascasarjana			

	Pend. Bahasa Indonesia	S-2	1172/BAN- PT/Akred/M/IV/2017, tanggal 18 April 2017	B

4. Fasilitas Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan

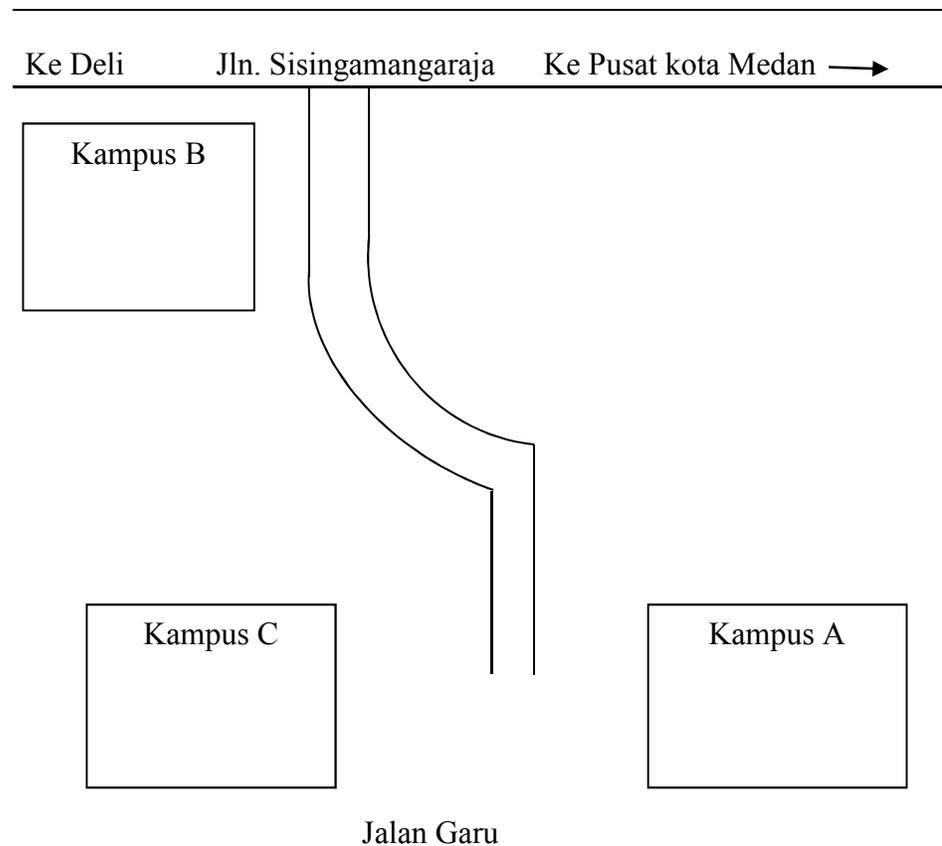
Kesiapan Prasarana untuk kegiatan proses akademik dan non akademik dilingkungan UMN Al-washliyah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Lahan Kampus dan Gedung Perkuliahan

Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-washliyah memiliki lahan kampus dengan total luas lebih kurang 34.000 meter persegi yang diperuntukan bagi penyelenggaraan 15 Program Studi yang sudah ada. Lahan kampus seluas 34.000 meter persegi tersebut terbagi menjadi 3 bagian (yang berada dalam satu jalan yang sama di kota Medan), yaitu:

- i. Kampus A terletak di jalan Garu 2 Nomor 93 Medan dengan luas 5005 meter persegi (nomor Inventaris: SK no. 764/1980-SKPT dan No. 630.2 188.PKN/1990)
- ii. Kampus B terletak di jalan Gau 2 No. 2 Medan dengan luas 25.643 meter persegi (nomor Inventaris: 741/1980-SKPT dan No. 630.2.124/BKN/1990)
- iii. Kampus C terletak di Jalan Garu 2 Nomor 52 Medan dengan luas 4.000 meter persegi (nomor Inventaris: No. 86/87/88/89SKT/MA/XI/2011)

Denah Kampus A, Kampus B, dan Kampus C UMN Al-Washliyah



b) Auditorium Kesenian /Gelanggang Mahasiswa

Gelanggang Mahasiswa UMN Al-washliyah terletak di Kampus C UMN Al-washliyah dengan luas 750 meter persegi (25 meter x 30 meter) yang dipakai secara bersama oleh Mahasiswa

c) Perpustakaan

Saat ini gedung perpustakaan pusat UMN Al-washliyah berlokasi di Kampus C UMN Al-washliyah yang menempati 2 lantai (2 lantai x 16 meter x 24 meter = 768 meter persegi) dari gedung berlantai 4 (4lantai x 16 meter x 24 meter)

d) Laboratorium IPA

Ruang Laboratorium IPA (dasar) terletak di lantai 1 Gedung 4 Kampus B yang berukuran 7 meter x 15 meter = 105 meter persegi.

e) Ruang Laboratorium Komputer

Ruang Laboratorium Komputer yang dapat digunakan oleh Mahasiswa PGSD terdapat di kampus A, B, dan C

- i. Di Kampus A terdapat ruang laboratorium komputer dengan luas 144 meter persegi (8 meter x 18 meter) yang terdapat menampung 70 orang mahasiswa dalam waktu bersamaan
- ii. Di Kampus B terdapat ruang lab. Computer dengan luas ruangan 72 meter persegi yang dapat menampung sebanyak 35 orang mahasiswa dalam waktu bersamaan
- iii. Di Kampus C terdapat ruang lab. Computer dengan luas ruangan 160 meter persegi yang dapat menampung sebanyak 100 orang mahasiswa dalam waktu bersamaan

f) Ruang Laboratorium Bahasa

Saat ini laboratorium bahasa terletak di dua lokasi, kampus A dan Kampus C. Di Kampus A ruang laboratorium bahasa dengan luas ruangan 8 meter x 9 meter = 72 meter persegi yang dapat menampung 25 orang mahasiswa dan ruang laboratorium bahasa di kampus C dengan luas ruangan 8 meter x 20 meter = 160 meter persegi yang dapat menampung mahasiswa sebanyak 60 orang mahasiswa pada saat bersamaan

g) Ruang Unit Kegiatan Mahasiswa

Di Lingkungan UMN Al-washliyah terdapat UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa) yang dapat diikuti oleh semua Mahasiswa Universitas Muslim Nusantara Al washliya yaitu HIMPA (Himpunan Mahasiswa Pecinta Alam), LDK (Lembaga Dakwah Kampus), Seni, Olah Raga, Pramuka, Pema masing-masing Fakultas, HMJ (himpunan Mahasiswa Jurusan) dan Pema Universitas yang masing-masing memiliki ruang kantor sendiri yang terletak di kampus B dan Kampus A

h) Lapangan Olah Raga

Ketersediaan lapangan olah raga antara lain :

- i. Gelanggang Mahasiswa di kampus C yang juga dapat difungsikan sebagai lapangan futsal, dan volly
 - ii. 2 lapangan badminton di kampus A
 - iii. 1 Fasilitas Panjat Tebing di Kampus B
 - iv. Lapangan tenis meja; 2 meja di kampus A, 2 menjadi di kampus A, dan 2 menjadi kampus C
- i) Ruang Microteaching
Saat ini telah tersedia ruang laboratorium *Micro teaching* yang berada di kampus A dengan ukuran 8 meter x 9 meter = 72 meter persegi
 - j) Ruang Seminar
Saat ini ada 2 ruang AULA yang dimiliki UMN Al-washliyah. Salah satunya berukuran tidak berukuran besar 8 meterx20 meter= 160 meter persegi yang dapat difungsikan untuk seminar bagi mahasiswa dan dosen FKIP
 - k) Poliklinik
Tersedia 1 ruang Poliklinik yang berukuran 4 meterx 8 meter=32 meter persegi dan terletak di lantai 2 gedung 3 Kampus A
 - l) Masjid
Ada satu masjid di Kampus A, 1 Mushollah Kampus B, dan 1 Mushollah di Kampus C
 - m) Ruang konseling
Terdapat 1 ruang Konseling yang terletak di Kampus B dengan ukuran 4meterx6meter=24 meter persegi
 - n) Fasilitas Umum (Air, listrik, jaringan komunikasi suara dan data) tersedia fasilitas umum seperti listrik, air dari PDAM. Internet, kamar mandi/toilet dan lain sebagainya yang dapat dimanfaatkan bagi civitas akademika UMN Al Washliyah. Sarana pembelajaran yang tersedia guna untuk menunjang kegiatan akademik dan non akademik antara lain sebagai berikut :

- i. Meja Dosen di Kelas
- ii. Pada Setiap kelas terdapat 1 meja dosen dan 1 kursi dosen
- iii. Kursi Kuliah untuk mahasiswa, pada setiap kelas terdapat 40 kursi kuliah mahasiswa dan LCD Proyektor
- iv. Peralatan Micro teaching
 - v. Tersedia peralatan di Lab. Micro teaching : 2 Televisi 29 inci, 1 buah Mixer, 4 buah speaker, 2 unit komputer, 1 LCD proyektor, 2 kamera, 1 equalizer, 1 meja dosen, dan terdapat 40 buah kursi kuliah
- vi. Alat-alat kesenian
- vii. 1 piano/organ/keyboard, 5 unit pianika, 5 unit Tap recorder, 1 buah set angklung, 1 set gendang nasyid, 1 unit peralatan drumband
- viii. Jaringan Internet
 - ix. Terdapat jaringan internet dengan kapasitas bandwidth 10.000 kbps
- x. Mikroskop
- xi. Terdapat 25 mikroskop yang ditempatkan di lab. IPA
- xii. Peralatan Lab. Fisika dasar/IPA
- xiii. Pakaian Daerah
- xiv. Telah tersedia 1 set pakaian tari daerah melayu, 1 set pakaian tari daerah Batak Toba, dan 1 set Pakaian Tari Daerah Karo.

5. Profil Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Visi UMN Al-Washliyah menjadi universitas yang unggul dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan berciri Islami merupakan pilar utama mutu penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi di UMN Al-Washliyah. Keunggulan utama yang ingin dicapai adalah mutu proses dan mutu lulusan yang memiliki daya saing, sesuai Surat Keputusan Rektor Nomor 582/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016, tentang Kebijakan Mutu UMN Al-Washliyah. UMN Al-Washliyah menjalankan Sistem Penjaminan Mutu secara

bertahap dan berkelanjutan untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* dan sepenuhnya sadar bahwa persaingan hanya dapat dimenangkan dengan memberikan mutu sesuai harapan *stakeholder*.

Visi yang ditetapkan ini melalui serangkaian proses dan melibatkan segenap aspek telah menjadi motivasi, *passion*, komitmen, serta menggerakkan seluruh sivitas akademik Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah sehingga tonggak-tonggak capaian dalam bentuk strategi dan program ke arah pencapaian visi dan misinya dapat dicapai secara berkesinambungan, sistematis, dan gradual.

Surat Keputusan Rektor Nomor 582/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016 tentang Kebijakan Mutu UMN Al-Washliyah bahwa UMN Al-Washliyah Medan memiliki pernyataan mutu sebagaimana tertera dalam Buku Kebijakan Mutu SPMI UMN Al-washliyah Tahun 2016, yaitu: ‘Peningkatan budaya mutu secara terintegrasi dan berkelanjutan oleh seluruh sivitas akademika UMN Al-Washliyah dalam menyelenggarakan proses akademik dan nonakademik yang bertanggung jawab dan berciri keIslaman dengan menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai bidangnya’. Implikasi pernyataan mutu tersebut adalah:

- a. Mutu merupakan tanggungjawab semua warga UMN Al-Washliyah
- b. Mutu merupakan urusan setiap warga UMN Al-Washliyah
- c. Setiap pimpinan unit berkomitmen untuk meningkatkan mutu secara berencana dan berkelanjutan
- d. Pembangunan karakter secara menyeluruh menginternalisasi peningkatan budaya mutu di UMN Al-Washliyah
- e. Penguatan integritas pelayanan dan citra UMN Al-Washliyah yang berciri keIslaman.
- f. Pengembangan institusi berbasis akreditasi

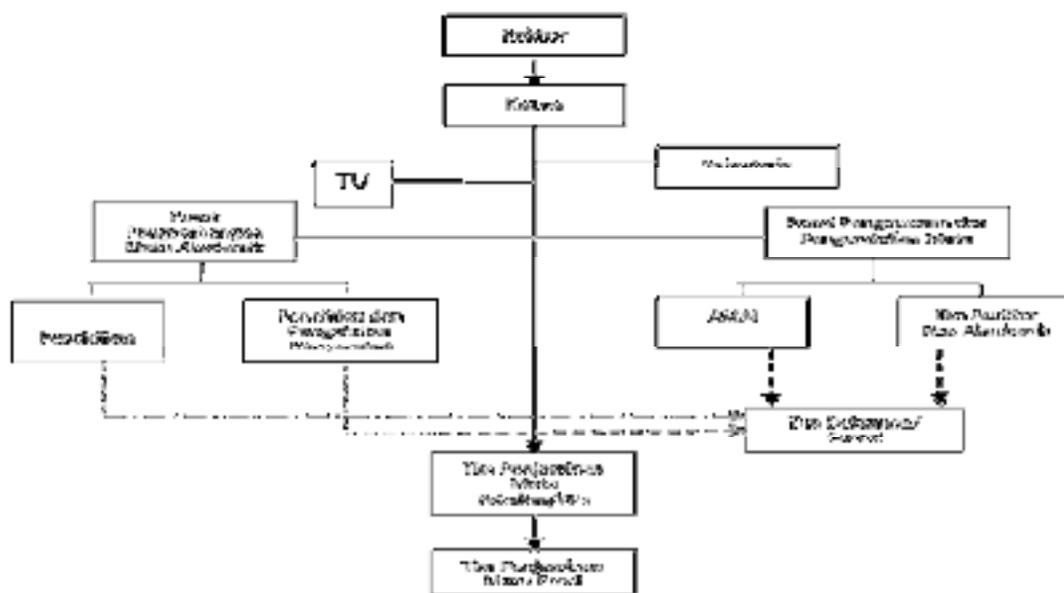
UMN Al-Washliyah Medan mempunyai Lembaga Penjaminan Mutu yang terstruktur dan independen yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor sebagaimana yang dinyatakan di dalam Statuta UMN Al-Washliyah Nomor KEP.ST-PTAW/091/MP_PB.AW/A.02/XII/2014 tanggal 01 Desember 2014, Surat Keputusan

Rektor 582/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016 tentang kebijakan mutu UMN Al-washliyah dan Surat Keputusan Rektor No. 549/UMNAW/B.08/2016 tanggal 4 April 2016 tentang Panduan Pelaksanaan Kerja Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah. Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah terdiri atas 1 (satu) orang ketua dan 1 (satu) orang sekretaris dan dibantu oleh tenaga administrasi.

Selanjutnya, untuk menjamin efektifitas penjaminan mutu di UMN Al-Washliyah, telah dibentuk Gugus Penjaminan Mutu pada tingkat Fakultas dan Unit Penjaminan Mutu pada tingkat Program Studi berdasarkan Surat Keputusan Rektor No.1570/UMN AW/G.25/2016 tanggal 25 September 2016. Adapun Gugus Penjaminan Mutu pada tingkat Fakultas terdiri atas 2 (dua) orang dan Unit Penjaminan Mutu pada tingkat Program Studi sebanyak 15 (lima belas) orang, dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Melaksanakan sosialisasi dan internalisasi proses penjaminan mutu pada tingkat Fakultas/ Prodi, serta melakukan koordinasi dengan tim penjaminan mutu di tingkat Universitas.
- b. Menerapkan kebijakan sistem penjaminan mutu secara berkesinambungan, konsisten, efisien, dan akuntabel pada tingkat Fakultas/Prodi
- c. Menyediakan dokumen-dokumen terkait dengan sistem penjaminan mutu pada tingkat Fakultas/Prodi dan menjaga kerahasiaannya.
- d. Terlibat secara penuh di dalam proses penjaminan mutu internal dan eksternal pada tingkat Fakultas/Prodi.
- e. Bersama Pimpinan Fakultas/Prodi menyusun spesifikasi Prodi, Instruksi Kerja, dan dokumen pendukung.
- f. Bersama Pimpinan Fakultas/Prodi menyusun dokumen evaluasi diri dalam mempersiapkan proses akreditasi/reakreditasi.
- g. Melakukan koordinasi untuk persiapan audit mutu pada tingkat Fakultas/Prodi dengan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).

- h. Bekerjasama dengan pimpinan Fakultas/Prodi dalam menemukan solusi terkait dengan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi.
- i. Melaporkan berbagai temuan dan ketidaksesuaian hasil audit kepada Ketua LPM untuk dilakukan upaya perbaikan.
- j. Bertanggungjawab atas tugas-tugas kesekretariatan atau tata kelola pada tingkat Fakultas/Prodi.
- k. Bertanggungjawab atas peningkatan mutu akademik dan nonakademik pada Fakultas/ Prodi dalam pengembangan sistem penjaminan mutu.



Gambar. 4.2: Struktur Organisasi Sistem Penjaminan Mutu LPM UMN AI-Washliyah Diagram 7

Menindaklanjuti pernyataan mutu, kebijakan mutu, dan sasaran mutu di atas, maka UMN AI-Washliyah telah menetapkan standar mutu, sasaran mutu, dan capaian mutu yang sepenuhnya mengacu pada Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang telah ditetapkan melalui SK Rektor No 584/UMNAW/B.08/2016 tanggal tanggal 10 Mei 2016 tentang Standar Mutu SPMI UMN AI-Washliyah.

Dokumen penjaminan mutu UMN Al-Washliyah terdiri atas : (1) pedoman mutu, (2) kebijakan mutu, (3) manual mutu, (4) standar mutu, (5) prosedur mutu/SOP, (6) instruksi kerja, (7) formulir mutu. Dokumen mutu UMN Al-Washliyah seperti pada gambar berikut ini.



Gambar. 4.3: Dokumen Mutu UMN Al-Washliyah

UMN Al-washliyah telah menetapkan standar mutu sesuai dengan Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015, yang terdiri atas:

- a. Standar Nasional Pendidikan, terdiri atas:
 - 1) Standar Kompetensi Lulusan,
 - 2) Standar Isi Pembelajaran,
 - 3) Standar Proses Pembelajaran,
 - 4) Standar Penilaian Pembelajaran
 - 5) Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan,
 - 6) Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran,
 - 7) Standar Pengelolaan Pembelajaran,
 - 8) Standar Biaya Pembelajaran
- b. Standar Nasional Penelitian, terdiri atas:
 - 1) Standar Hasil Penelitian,
 - 2) Standar Isi Penelitian,
 - 3) Standar Proses Penelitian,

- 4) Standar Penilaian Penelitian
 - 5) Standar Peneliti,
 - 6) Standar Sarana dan Prasarana Penelitian,
 - 7) Standar Pengelolaan Penelitian,
 - 8) Standar Pendanaan dan Pembiayaan Penelitian.
- c. Standar Nasional Pengabdian Pada Masyarakat, terdiri atas:
- 1) Standar Hasil PKM,
 - 2) Standar Isi PKM,
 - 3) Standar Proses PKM,
 - 4) Standar Penilaian PKM,
 - 5) Standar Pelaksana PKM,
 - 6) Standar Sarana dan Prasarana PKM,
 - 7) Standar Pengelolaan PKM,
 - 8) Standar Pendanaan dan Pembiayaan PKM.
- d. Standar Turunan dan Standar Tambahan atas inisiatif Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah (*internally driven*), yaitu:
- 1) Standar Penyusunan Pencapaian Pembelajaran
 - 2) Standar Penyusunan Silabus dan RPS
 - 3) Standar Pengembangan Kurikulum
 - 4) Standar Pelaksanaan Proses Pembelajaran
 - 5) Standar Penyusunan Pedoman Tugas Akhir
 - 6) Standar Penyusunan Panduan Tugas Akhir
 - 7) Standar Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran
 - 8) Standar Mahasiswa dan Alumni
 - 9) Standar Sistem Informasi
 - 10) Standar Sistem Penjamin Mutu
 - 11) Standar Kerjasama

Pentahapan sasaran mutu UMN Al-Washliyah disesuaikan dengan level penyelenggara, yaitu:

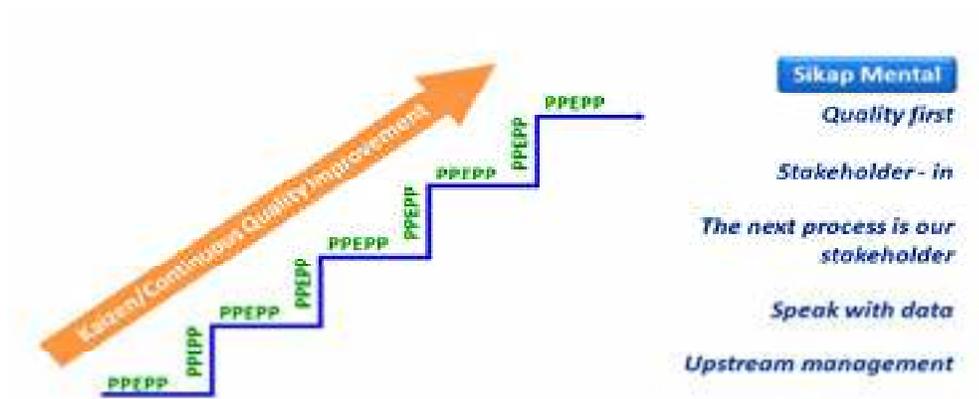
- 1) Pada tingkat universitas, sasaran mutu institusi adalah kualitas keterwujudan visi, keterlaksanaan misi dan ketercapaian tujuan UMN Al-Washliyah.
- 2) Sasaran mutu pada tingkat fakultas/pascasarjana adalah kualitas keterwujudan visi, keterlaksanaan misi dan ketercapaian tujuan fakultas/pascasarjana, dan
- 3) Sasaran mutu pada tingkat jurusan/program studi adalah kualitas keterwujudan visi, keterlaksanaan misi, dan ketercapaian tujuan jurusan/program studi.

Secara operasional, sasaran mutu dimaksudkan adalah indikator mutu atau indikator kinerja masing-masing level struktur. Implementasi penjaminan mutu di UMN Al-Washliyah bertujuan untuk memastikan ketercapaian kompetensi lulusan, keluasan, dan kedalaman isi, kesesuaian proses, keandalan sistem penilaian, kesesuaian dan kecukupan dosen dan tenaga kependidikan, kesesuaian dan kecukupan sarana dan prasarana, kecukupan anggaran, serta keefektifan dan kesesuaian pengelolaan. Ketercapaian standar pendidikan ini didukung oleh indikator ketercapaian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu ketercapaian mutu pada ketiga standar Nasional tersebut didukung oleh kualitas budaya yang sesuai dengan motto UMN Al-Washliyah “ **Unggul berkualitas dan Islami**”. Pemenuhan pencapaian standar mutu UMN Al-Washliyah, yang diperoleh berbasis dokumen mutu, yaitu (1) kebijakan mutu, (2) manual mutu, (3) standar mutu, (4) prosedur mutu, (5) instruksi kerja, dan (6) instrumen kendali mutu. Secara keseluruhan, penjaminan mutu internal telah berjalan pada semua unit dan pada setiap jenjang.

Siklus implementasi penjaminan mutu di UMN Al-Washliyah mengikuti pola SPMI Dikti yaitu PPEPP (Perencanaan Mutu, Pelaksanaan Mutu, Evaluasi Mutu, Pengendalian Mutu, Peningkatan Mutu). Model PPEPP atau dulu dikenal dengan PDCA ini dipilih karena memungkinkan terjadinya *kaizen* atau peningkatan, perbaikan, dan pengembangan berkelanjutan (*continuous quality improvement*) yang didorong dari dalam (*internally driven*). Dalam bentuk diagram dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar. 4.4: Model Silkus PPEPP Implementasi Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah



Gambar. 4.5: Siklus peningkatan mutu berkelanjutan di UMN Al-Washliyah

Sehubungan dengan diberlakukannya Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Peraturan Pemerintah Nomor 81 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) maka pada tahun 2014 UMN Al-washliyah telah berhasil menyusun draft kurikulum berbasis kompetensi yang mengacu pada KKNI dan telah diujicobakan pada tahun akademik 2015/2016.

Selanjutnya untuk mendukung ketersediaan sumber daya manusia (Dosen) yang berkualitas untuk menjamin terlaksananya proses pendidikan berkualitas maka pada periode 2010-2014, UMN Al-washliyah telah memacu Dosen untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya (magister dan doktor) dengan menyediakan bantuan pendanaan dari UMN Al-washliyah. Bantuan biaya kuliah dalam dan luar

negeri dengan jumlah yang bervariasi. Besarnya bantuan persemester untuk program magister adalah sebesar Rp. 3.000.000,- dan program Doktor sebesar Rp. 6.000.000,- berikutnya bantuan penulisan tesis Rp. 2.000.000 dan Rp. 5.000.000 untuk bantuan penulisan disertasi. Melalui program ini, maka pada kurun waktu 5 tahun (2010-2014), dosen-dosen UMN Al-Washliyah yang berjumlah 212 orang telah memiliki kualifikasi akademik magister 80%, dan doktor 3 % dan selebihnya adalah dosen yang masih sedang proses studi magister dan Doktor.

a. Capaian Bidang Penelitian

Pada tahun 2011, dosen UMN Al-Washliyah memenangkan hibah penelitian yang didanai dikti sebanyak 7 (tujuh) tim yang terdiri dari 5 (lima) penelitian dosen pemula, 2 (dua) penelitian hibah bersaing dan UMN Al-Washliyah 17 (tujuh belas) tim penelitian dosen pemula dengan total anggaran Rp 143.750.000,00 dengan persentase keterlibatan dosen adalah 12 %.

Pada tahun 2012, dosen UMN Al-Washliyah memenangkan hibah penelitian yang didanai dikti sebanyak delapan tim yang terdiri atas enam penelitian dosen pemula dan dua penelitian hibah bersaing dan didanai UMN Al-Washliyah sebanyak 23 judul penelitian dosen pemula dan hibah bersaing dengan total dana yang diperoleh adalah Rp 173.250.000,00 dengan persentase keterlibatan dosen adalah 15,5%.

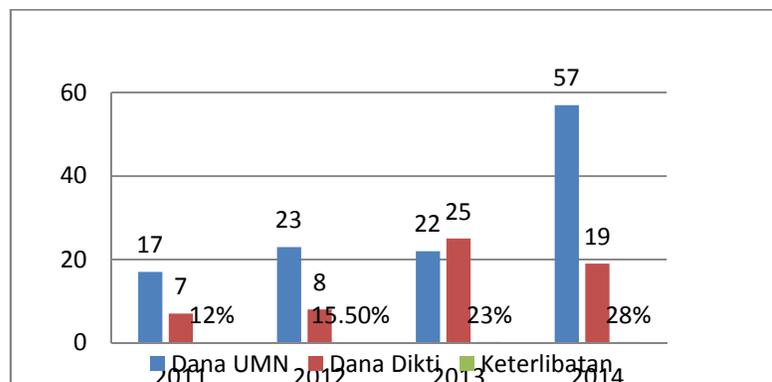
Kemudian, pada tahun 2013, pemenang penelitian dikti sebanyak 25 tim yang terdiri dari 23 penelitian dosen pemula dan 2 (dua) penelitian hibah bersaing dan pemegang penelitian UMN Al-Washliyah adalah sebanyak 22 penelitian dosen pemula, hibah bersaing dan fundamental, total anggaran yang diterima adalah Rp 420.157.000,00 dengan persentase keterlibatan dosen 23%.

Selanjutnya, pada tahun 2014, pemenang penelitian Dikti sebanyak 19 tim yang terdiri dari tida belas penelitian dosen pemula, lima penelitian hibah bersaing dan satu penelitian disertasi doktor dengan total dana yang diraih Rp 650.000.000,00 dengan persentase keterlibatan dosen dalam penelitian 28%.

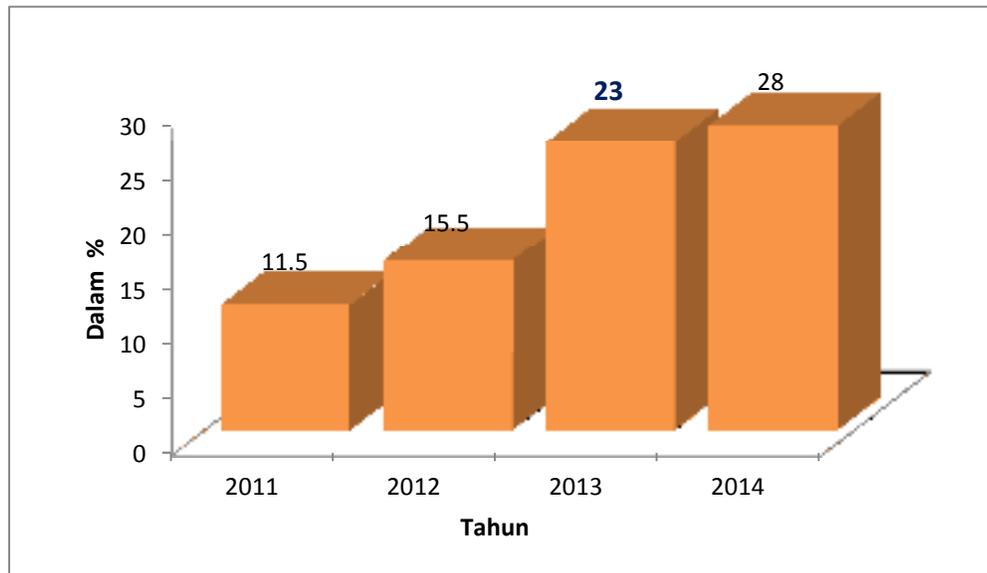
Berdasarkan uraian di atas, secara sederhana, Capaian Bidang Penelitian ditampilkan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel. 4.12: Jumlah Pemenang dan Dana Penelitian Dosen UMN/Dikti 2011-2014

Tahun	Perolehan Dana		Total Dana (Rp.)	Keterlibatan dosen sebagai ketua Tim dalam kompetisi Penelitian yang didanai (%)
	UMN Al-washliyah (Rp.)	DIKTI (Rp.)		
2011	34.000.000,- (17 DP)	42.250.000 (5 DP) 67.500.000 (2HB) 109.750.000	143.750.000	12 %
2012	62.000.000,- (23: DP & HB)	47.500.000, (6 DP) <u>63.750.000 (2 HB)</u> 111.250.000	173.250.000	15,5 %
2013	65.550.000 (22: DP,HB,PF)	264.500.000 (23 DP) <u>90.107.000, (2 HB)</u> 354.607.000	420.157.000	23 %
2014	120.899.000 (24 PDP, 3 PF, 10 HB)	159.500.000 (13 DP) 289.000.000 (5 HB) <u>30.500.000 (1 DD)</u> 467500000	650.000.000	28 %



Secara terpisah, berikut grafik persentase keterlibatan dosen UMN Al-Washliyah dalam penelitian sebagai berikut:



b. Klaster Lembaga Penelitian UMN Al-washliyah masuk dalam klaster BINAAN

c. Pengabdian pada Masyarakat

Selain program penelitian, dosen UMN Al-Washliyah juga banyak memenangkan hibah pengabdian kepada masyarakat, baik pendanaan kementerian pendidikan tinggi maupun UMN Al-Washliyah.

Pada tahun 2012, dosen yang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat melalui pendanaan UMN Al-Washliyah sebanyak 12 (dua belas) tim dengan jumlah total dana sebesar Rp 53.500.000.00 Sedangkan di tahun 2013, pelaksana pengabdian kepada masyarakat sebanyak 4 tim dengan menyerap anggaran sebesar Rp.14.000.000,-. Selanjutnya pada tahun 2014, pelaksana kegiatan pengabdian kepada masyarakat mengalami peningkatan yakni 18 tim yang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat menggunakan anggaran dari UMN Al-Washliyah yang menghabiskan anggaran sebesar Rp. 43.300.000,- dan 2 tim yang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat menggunakan anggaran dari Dikti yang menyerap

dana sebesar Rp 76.000.000,00-, sehingga total dana yang diperoleh tahun 2014 adalah sebesar Rp 124.300.000,00. Berdasarkan uraian di atas dapat ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik di bawah ini:

Tabel. 4.12: Tabel Pengabdian Masyarakat

Tahun	Perolehan Dana		Total Dana (Rp)
	UMN Al-washliyah(Rp.)	DIKTI /Diknas(Rp)	
2011	50.000.000 (10 IBM)	348.947.500 (Depag/PLPG) 5.541.234.700 (diknas/PLPG)	5.940.182.200
2012	53.500.000,- (12: IbM)	2.678.783.300 (Diknas/PLPG) 367.500.000 (Depag/PLPG)	3.099.783.300
2013	14.000.000,- (4:IbM)	3.088.943.600 (Diknas/PLPG)	3.102.943.600
2014	48.300.000,- (18:IbM)	76.000.000,-(2:IbM Dikti) 1.456.998.850 (Dikti/LPMP/PLPG)	1.581.298.850

*PLPG = Pendidikan dan Latihan Profesi Guru

d. Capaian dalam Bidang Kemahasiswaan

Tabel. 4.13: Bidang Kemahasiswaan

Tahun	Kegiatan	Capaian Wilayah	Capaian Nasional
2011	UKM HIMPA	Peserta Terbaik III, Kategori Kemah Pemuda DPD KNPI	-
	Olah Raga	Juara III Karate (POMSU)	-
		Juara III Futsal MILAD UISU	-
		Jauara IV Futsal	-

		MILAD UISU	
2012	On-MIPA	Juara III Olimpiade KIMIA tingkat Kopertis Wilayah I	-
	Seni	Juara III Tari Karo	-
	Olah Raga	Medali emas Cabang Seni Pencak Silat POMSU	-
		Medali emas Cabang laga Pencak Silat POMSU	-
		Juara III Lempar Cakram POMSU an. Ikhsan Irawn Sanjaya	-
2013	On-MIPA/OSN	Juara I Bidang KIMIA an. Madan Siregar	-
	Seni	Juara III Nasyid tingkat PT di SUMUT	-
	Olah Raga	Juara I Silat Laga POMSU An. Imran R Dalimunthe	-
		Juara II Silat Laga tarung POMSU	-
		Juara II Catur POMSU	-
		Juara III Karate 55 Kg POMSU	-
		Juara III Karate 65 Kg POMSU	-
	PEKAN ILMIAH	Pemateri (Indra) : Eksplorasi Biodiversitas Borneo dalam eksistensi pengobatan di Indonesia. Di Universitas Tanjung Pura	-
On-MIPA	Menang ditingkat wilayah (Fisika) dan	1 orang masuk putaran final	

2014		berhak mewakili pada tingkat nasional an. Irma Imama Nasuiton	tingkat Nasional
	PKM		2 judul PKM bid. Penelitian an. Nurul Qori Amrina Ritonga dan Yenita Sari
	Seni	Juara Harapan I Pestifal seni tari PTS di wilayah Koperti I an. Siti Mulia Darwati Nasution dkk	-
	Olah Raga	Juara III catur Cepat Putri POMSU an. Siti Aisyah	-
		Juara III Silat Laga POMSU an. Imran R Dalimunthe	-
		-	Juara III Silat Tingkat Nasional POMNAS An. Erikiswanto
		Juara III futsal antar Fakultas Hukum di Kota Medan	-
	UKM HIMPA	Juara III Kategori Pencinta Alam	-

e. Capaian dalam Bidang Sarana dan Prasarana

Pada rentang tahun 2011-2012 dibeli lahan kampus persis di seberang Kampus A seluas kurang lebih 3.000 meter persegi untuk perluasan kampus (tambahan lahan) yang sebelumnya Kampus UMN Al-washliyah telah memiliki lahan Kampus A dan Kampus B dengan luas lahan \pm 9.000 meter persegi. Pada lahan yang baru seluas lebih kurang 3.000 meter tersebut pada kurun waktu 2011-2012 dibangun Kampus C yang terdiri atas Ruang Serba guna/aula , gedung perkuliahan 3 lantai yang terdiri atas 18 ruang kuliah.

Selanjutnya, pada kurun waktu 2012-2014 dibeli lagi lahan dengan luas lebih kurang 1200 meter persegi yang berada persis di sebelah lahan kampus C yang sudah dimiliki UMN Al-washliyah sebelumnya dan di atasnya dibangun tambahan gedung Perpustakaan 4 lantai dengan total luas 4 lantai x 16 x 24 meter persegi serta dibangun gedung kuliah 3 lantai dengan kapasitas ruang kuliah sebanyak 6 ruangan.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Proses perencanaan adalah sebagai tahap awal dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan. Perencanaan sangat penting dilakukan, pepatah mengatakan “*Gagal merencanakan sama dengan merencanakan kegagalan.*” Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁰

Ketua Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah menyebutkan bahwa:¹¹

Perencanaan/penetapan mutu (*planing*) dilakukan dengan penyusunan dokumen mutu dan penetapan standar mutu untuk mewujudkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang dilakukan oleh LPM dan disetujui oleh Rektor. Dokumen tersebut terdiri dari:

Kebijakan Mutu SPMI UMN Al-Washliyah ditetapkan pada Tahun 2016 (Kode: KM/UMNAw/LPM/01/01-01). Dokumen ini dituangkan dalam Surat Keputusan Rektor No 582/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016 tentang kebijaksanaan mutu SPMI UMN Al-Washliyah. Dokumen ini menjadi dasar dalam menyusun standar, manual, dan semua formulir Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di UMN Al-Washliyah. Kebijakan Mutu ini memuat kebijaksanaan dasar yang dianut oleh universitas dalam menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat).

Selanjutnya beliau menambahkan bahwa:¹²

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 36.

¹¹ Wawancara dengan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dirunang kerjanya, pada tanggal 27 November 2017, pukul: 09.00 Wib.

Pedoman Pelaksanaan Kerja LPM UMN Al-Washliyah ditetapkan pada Tahun 2016 (Kode: PP/UMNAw/LPM/01/01-01). Dokumen ini dituangkan dalam SK Rektor No 549/UMNAW/B.08/2016 tanggal 4 April 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Kerja LPM UMN Al-Washliyah. Dokumen ini adalah acuan umum dalam mengimplementasikan SPMI di UMN Al-Washliyah. Panduan Pelaksanaan Kerja Lembaga Penjaminan Mutu ini memuat ketentuan umum, ruang lingkup, struktur organisasi, dan metode SPMI UMN Al-Washliyah.

Manual Mutu SPMI UMN Al-Washliyah ditetapkan pada Tahun 2016 (Kode: MM/UMNAw/LPM/02/01-01). Dokumen ini dituangkan dalam SK Rektor No 583/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016 tentang Manual Mutu SPMI UMN Al-Washliyah, merupakan pedoman dalam penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan mutu internal. Dokumen ini digunakan sebagai acuan bagi pengembangan manual mutu internal tingkat fakultas, penyusunan Spesifikasi Program Studi (SP), penyusunan Manual Prosedur (MP) serta penyusunan Instruksi Kerja (IK) pada tingkat program studi dan satuan kerja lainnya

Selanjutnya sekertaris Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah

menambahkan bahwa:¹³

Standar Mutu SPMI UMN Al-Washliyah ditetapkan pada Tahun 2016 (Kode: SM/UMNAw/LPM/03/01-00). Dokumen ini dituangkan dalam SK Rektor No584/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016 tentang Standar Mutu SPMI UMN Al-Washliyah. UMN Al-Washliyah memiliki sebanyak 35 standar, yang terdiri atas 24 Standar Nasional Perguruan Tinggi atau Tridharma PT, yaitu standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat), dan 6 standar turunan dari standar pendidikan, serta 5 standar Perguruan Tinggi UMN Al-Washliyah, terdiri atas standar visi dan misi, mahasiswa dan alumni, sistem informasi, sistem penjamin mutu, dan kerjasama.

Standar Operational Procedure (SOP) SPMI UMN Al-Washliyah ditetapkan Tahun 2016 (Kode: SOP/UMNAw/LPM/05/01-00). Dokumen ini dituangkan dalam Surat Keputusan Rektor No.585/UMNAW/B.08/2016 tanggal 10 Mei 2016, tentang prosedur mutu (SOP) SPMI UMN Al-Washliyah. SOP ini merupakan pedoman baku dalam melaksanakan standar sesuai dengan bidang masing-masing. SOP dibuat berbentuk bagan alir (*flow chart*) agar lebih ringkas, sederhana, dan mudah dipahami. Terdapat sebanyak 78 SOP yang berlaku di UMN Al-Washliyah (Kode: SOP/UMNAw/LPM/05/01-01 tentang

¹² Wawancara dengan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu.

¹³ Wawancara dengan Sekertaris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dirunang kerjanya, pada tanggal 27 November 2017, pukul: 09.00 Wib.

SOP Pendaftaran Calon Mahasiswa Baru sampai dengan SOP/UMNAw/LPM/05/01-78 tentang SOP studi banding).

Kemudian beliau menambahkan bahwa:¹⁴

Manual Prosedur UMN Al-Washliyah ditetapkan pada Tahun 2016 (Kode: MP/UMNAw/LPM/01/01-01). Manual Prosedur ini merupakan instrumen untuk merekam dan mengendalikan hasil pelaksanaan standar mutu internal. Manual prosedur ini meliputi dokumen seperti: Buku Panduan Akademik, Buku Panduan Pembimbingan Akademik, Buku Pedoman Tugas Akhir, Buku Pedoman Praktek Lapangan, Buku Pedoman Praktek Laboratorium, Kode Etika.

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan. Hal ini diungkapkan Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan (HM) di kantor Rektor pada tanggal 16 Desember 2017 sebagai berikut:

Sebelum mengarahkan dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Sebab perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. “Perencanaan Kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.¹⁵

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa perencanaan merupakan arah yang menentukan suatu program kebijakan, meskipun rencana-rencana yang telah dibuat terkadang memerlukan perbaikan agar tetap berguna. Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim

¹⁴ Wawancara dengan Sekertaris Lembaga Penjaminan Mutu.

¹⁵ Wawancara Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah diruang kerjanya, pada tanggal 16 Desember 2017, pukul. 08.00 Wib.

Nusantara Al-washliyah Medan melalui beberapa tahapan, yang dijelaskan Wakil Rektor I pada tanggal 16 Desember 2017 sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan yang telah dilakukan selama ini berdasarkan beberapa tahapan, yaitu: (1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (2) Merumuskan keadaan saat ini, (3) Mengidentifikasi segala peluang segala peluang dan hambatan, dan (4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan.¹⁶

Keterangan di atas memberikan penjelasan bahwa perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan memang telah berjalan, selain itu keterangan di atas memberikan informasi tentang tahapan-tahapan dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Terkait dengan alasan tentang arti penting perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, Rektor pada tanggal 16 Desember 2017 menjelaskan sebagai berikut:

Perencanaan diperlukan untuk mencapai tujuan, yaitu: (1) Pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan dan (2) Peningkatan pencapaian tujuan organisasi. Adapun manfaat perencanaan yang dilakukan yaitu: (1) Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, (2) Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan, (3) Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.¹⁷

Keterangan di atas memberikan penjelasan bahwa perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan agar dapat berinovasi.

Sebagai *crosscheck* tentang langkah-langkah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, dijelaskan

¹⁶ Wawancara dengan Wakil Rektor I Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dirunang kerjanya, pada tanggal 16 Desember 2017, pukul. 11.00 Wib.

¹⁷ Wawancara dengan Rektor pada tanggal 16 Desember 2017

Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan pada tanggal 17 Desember 2017 sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan kami lakukan dengan beberapa langkah, yaitu: (1) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, (2) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan diperlukan, (3) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan, (4) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan, (5) Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dielesaikan.¹⁸

Sejalan dengan keterangan di atas, Wakil Rektor II pada tanggal 17 Desember 2017 memberikan keterangan tambahan sebagai berikut:

Perencanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) Perencanaan harus mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan, (2) Perencanaan harus mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan, (3) Perencanaan harus mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan, (4) Perencanaan harus menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan, (5) Perencanaan harus mampu memenuhi segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua, dan (6) Perencanaan harus mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategik.¹⁹

Terkait dengan aktivitas perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, Rektor pada tanggal 16 Desember 2017 menjelaskan:

Aktivitas perencanaan yang dilakukan meliputi hal: (1) Memperkirakan proyeksi yang akan datang, (2) Menetapkan sasaran serta mengkoordinasikannya, (3) Menyusun program dengan ukuran kegiatan, (4) Menyusun kronologis jadwal kegiatan, (5) Menyusun anggaran dan alokasi sumber daya, (6) Mengembangkan prosedur dalam standar, (7) Menetapkan dan mengintervensi kebijakan, (8) Berangkat dari visi, dan misi tujuan peningkatan mutu tersebut, UMN Al-washliyah Medan bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau

¹⁸ Wawancara Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dirunang kerjanya, pada tanggal 17 Desember 2017, pukul. 10.00 Wib.

¹⁹ Wawancara Wakil Wakil Rektor II Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah dirunang kerjanya, pada tanggal 17 Desember 2017, pukul. 14.00 Wib.

jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang.²⁰

Dalam wawancara dengan stakeholder dijelaskan tentang perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, pada tanggal 17 Desember 2017 sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan bersama dengan UMN Al-washliyah Medan. Artinya pihak stakeholder kampus terlibat dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan, selain pihak-pihak UMN Al-washliyah Medan. Dalam praktiknya perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan berdasarkan visi dan misi Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan kemudian ditentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan di UMN pada waktu yang akan datang. Juga dalam praktiknya perencanaan juga.²¹

Dalam wawancara dengan seorang dosen, memberikan tentang keterlibatan personil kampus dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan dan aktivitas perencanaan pada tanggal 18 Desember 2017 sebagai berikut:

Dalam perencanaan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan melibatkan kepala pimpinan, tenaga pengajar, dan stakeholder. Aktivitas dalam perencanaan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan meliputi: menyusun program, jadwal kegiatan, menyusun jumlah anggaran dan sumber daya dan sebagainya. Semua perencanaan tersebut berangkat dari visi dan misi Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.²²

Terkait dengan target atau indikator mutu seperti apa yang akan dicapai Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, Rektor mengemukakan:

²⁰ Wawancara Rektor pada tanggal 16 Desember 2017.

²¹ Wawancara stakeholder dijelaskan tentang perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, pada tanggal 17 Desember 2017

²² Wawancara seorang dosen, memberikan tentang keterlibatan personil kampus dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan dan aktivitas perencanaan pada tanggal 18 Desember 2017

Perencanaan program UMN Al-washliyah Medan ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan. Program UMN Al-washliyah Medan yang disusun bersama-sama antara UMN Al-washliyah Medan, orang tua dan masyarakat ini sifatnya berbeda satu UMN Al-washliyah Medan dengan UMN Al-washliyah Medan lainnya sesuai dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus UMN Al-washliyah Medan dalam pengimplementasian konsep manajemen ini adalah satu, siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan mahasiswa baik terkait anggaran atau dana, sumber daya atau personil UMN Al-Washliyah Medan dan pembinaannya, perencanaan pengembangan kurikulum.²³

Sementara Wakil Rektor I menjelaskan:

Yang menjadi fokus perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan meliputi perencanaan dalam pengaturan anggaran atau dana, pengaturan sumber daya atau personil UMN Al-washliyah Medan dan pengembangan kurikulum.²⁴

Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan menjelaskan:

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan meliputi beberapa hal pokok, yaitu perencanaan dalam pengaturan anggaran atau dana, pengaturan sumber daya atau personil dan pembinaannya dan perencanaan dalam pengembangan kurikulum.²⁵

Fokus perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dijelaskan juga oleh Majelis Pendidikan Tinggi UMN Al-washliyah Medan sebagai berikut:

Fokus perencanaan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan sebagaimana yang telah disepakati dalam rapat UMN Al-washliyah Medan adalah perencanaan dalam pengaturan dana, sumber daya atau personil dan upaya-upaya pembinaannya dan pengembangan kurikulum.²⁶

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa fokus perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan

²³ Wawancara dengan Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

²⁴ Wawancara dengan Wakil Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

²⁵ Wawancara dengan Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

²⁶ Wawancara dengan Majelis Pendidikan Tinggi UMN Al-washliyah Medan.

meliputi perencanaan dalam pengaturan dana, sumber daya atau personil dan upaya-upaya pembinaannya dan pengembangan kurikulum. Sementara itu terkait dengan bagaimana proses yang dilakukan untuk merencanakan dalam pengaturan dana, sumber daya atau personil dan upaya-upaya pembinaannya dan pengembangan kurikulum, mengapa dan untuk apa perencanaan tersebut dibuat. Rektor pada tanggal 16 Desember 2017 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan melalui musyawarah atau rapat UMN Al-washliyah Medan bersama staf pengajar dan staf serta komite UMN Al-washliyah Medan. Tentang mengapa perencanaan ini dibuat, alasannya adalah tiga aspek ini merupakan hal yang amat mendesak untuk dilakukan. Perencanaan ketiga aspek tersebut dibuat untuk memberikan arah dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.²⁷

Sebagai *crosscheck* terhadap penjelasan Rektor di atas, Majelis Pendidikan UMN Al-washliyah Medan menjelaskan:

Kami bersama Rektor, staf pengajar dan staf UMN Al-washliyah Medan merumuskan perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan. Hemat saya, perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan yang meliputi perencanaan dalam pengaturan sumber dana, sumber daya atau personil dan upaya pembinaannya serta pengembangan kurikulum karena hal tersebut merupakan hal yang amat mendesak dilakukan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan. Tentu, tujuan dibuatnya perencanaan tersebut adalah untuk memberikan arah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.²⁸

Selanjutnya Wakil Rektor I juga memberikan keterangan tambahan:

Perumusan rencana peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan melalui musyawarah atau rapat UMN Al-washliyah Medan yang melibatkan Rektor, wakil Rektor, staf pengajar dan staf serta UMN Al-washliyah Medan. Perumusan rencana peningkatan mutu pendidikan ini penting, karena beberapa poin yang telah saya jelaskan di awal tentang fokus perencanaan peningkatan mutu

²⁷ Wawancara dengan Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

²⁸ Wawancara dengan Majelis Pendidikan UMN Al-Washliyah.

pendidikan tersebut merupakan hal yang mendesak untuk segera ditindaklanjuti. Dengan demikian, rencana peningkatan mutu ini berguna untuk memberikan arah mau ke mana Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan ke depan.²⁹

Selanjutnya Wakil Rektor III Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan juga menambahkan bahwa:

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan adalah tanggung jawab bersama. Baik pendidik, masyarakat, pemerintah dan yang paling penting adalah keluarga. Maka dalam praktiknya pengelolaan hubungan dengan masyarakat adalah hal yang wajib dilakukan. Manajemen hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan lembaga pendidikan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat, khususnya yang berkepentingan langsung dengan lembaga pendidikan. Dengan demikian, kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan aktifitas lembaga pendidikan diharapkan semakin efektif dan efisien. Dengan demikian Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan selalu melibatkan masyarakat dan para pakar pendidikan dalam menyusun perencanaan manajemen perguruan tinggi universitas ini.

Hal ini senada dengan pendapat Suharno bahwa seorang Pimpinan perguruan tinggi yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara perguruan tinggi dengan masyarakat.³⁰ Pimpinan dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara perguruan tinggi dengan masyarakat, guna mewujudkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

- a. Saling pengertian antara perguruan tinggi, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia kerja.
- b. Saling membantu antara pihak perguruan tinggi dengan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
- c. Kerja sama yang erat antara perguruan tinggi dengan masyarakat dan berbagai pihak yang ada didalam masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan.³¹

²⁹ Wawancara dengan Wakil Rektor III.

³⁰ Suharno, *Manajemen Pendidikan*, (Surakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP) UNS dan UPT, 2008), h.50.

³¹ *Ibid.*

Suharno memberikan contoh upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan agar masyarakat bersedia terlibat langsung dan bertanggung jawab terhadap kemajuan lembaga pendidikan tersebut, antara lain:

- a. Sosialisasi kepada pemimpin formal, meliputi eksekutif dan legislative. Manajer dapat mengajukan usulan untuk silaturahmi dan sekaligus presentasi program-program lembaga pendidikan dalam proses mencerdaskan anak-anak di daerah tersebut.
- b. Melibatkan para pejabat daerah (eksekutif dan legislative) untuk ikut memiliki lembaga pendidikan tersebut. Maju mundurnya dan berhasil atau gagalnya lembaga pendidikan mempunyai dampak langsung kepada masyarakat dan daerah setempat. Untuk itu, para eksekutif dan legislative harus ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan lembaga pendidikan.
- c. Menunjukkan program langsung, disamping mendidik anak-anak daerah, seperti menunjukan prestasi peserta didik, dan tenaga pendidik atau keberhasilan lembaga pendidikan secara keseluruhan.³²

Partisipasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan sepadan dengan arti peran serta, ikut serta, keterlibatan atau proses belajar bersama saling memahami, menganalisis, merencanakan, dan melakukan tindakan oleh sejumlah anggota masyarakat. Oleh karena itu, dalam menggalang partisipasi masyarakat diperlukan suasana kondusif yaitu suasana yang bebas atau demokratis dan terbinanya kebersamaan.³³

Partisipasi masyarakat mengacu kepada adanya keikutsertaan masyarakat secara nyata dalam suatu kegiatan. Partisipasi ini bisa berupa gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan pendidikan. Seorang pimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi, harus mempunyai bekal salah satunya komunikasi yang baik. Karena komunikasi membantu keberhasilan pimpinan dalam menjalankan tugasnya sebagai penentu kebijakan. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang baik dan benar, besar kemungkinan semua proses didalam

³² Suharno, *Manajemen Pendidikan*, h. 80.

³³ Asep saepudin, *Manajemen Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat* (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), h. 70.

organisasi/lembaga tersebut tidak akan berjalan maksimal sesuai dengan yang telah direncanakan.³⁴

Tanggung jawab terhadap mutu pendidikan khususnya mutu pendidikan di perguruan tinggi, merupakan tanggung jawab semua orang yang terlibat didalam proses operasi sistem lembaga pendidikan termasuk didalamnya masyarakat internal dan eksternal.³⁵ Peran humas dalam suatu lembaga pendidikan tinggi sangat penting bagaimana manajemen memposisikan humas sebagai alat manajemen sangat menentukan output yang dihasilkan. Seorang manager harus mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama masyarakat baik internal maupun eksternal, setidaknya ada empat pekerjaan yang harus dibangun dalam spesialisasi hubungan masyarakat:

- a. Mengokohkan dan memelihara image yang benar sebuah organisasi, personal, produk atau jasa.
- b. Memonitor opini publik.
- c. Memberikan advice management dalam problem komunikasi dan teknis.
- d. Menginformasikan pada publik tentang kebijakan, aktivitas, personality, produk atau jasa.³⁶

Manajer Perguruan Tinggi merupakan mata rantai penting diantara hubungan Perguruan Tinggi dengan masyarakat yang lebih luas. Ada dua posisi penting yang perlu dilakukan oleh manajer Perguruan Tinggi, yaitu bagaimana memposisikan diri dalam bertindak untuk memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat dan bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya yang diperoleh secara tepat, sehingga mampu meningkatkan proses belajar-mengajar. Dukungan yang diperlukan meliputi:

³⁴ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), h. 38.

³⁵ Mada Sutapa, *Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi dalam Konteks Learning Organization*, Jurnal Manajemen Pendidikan, No.02/Th III/ Oktober/ 2007, h. 39.

³⁶ Nurul Qomariah, *Kinerja Perguruan Tinggi Ditinjau Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*, Jurnal Akuntansi dan investasi 14 (1), 32-49 Januari 2013, h. 39-40.

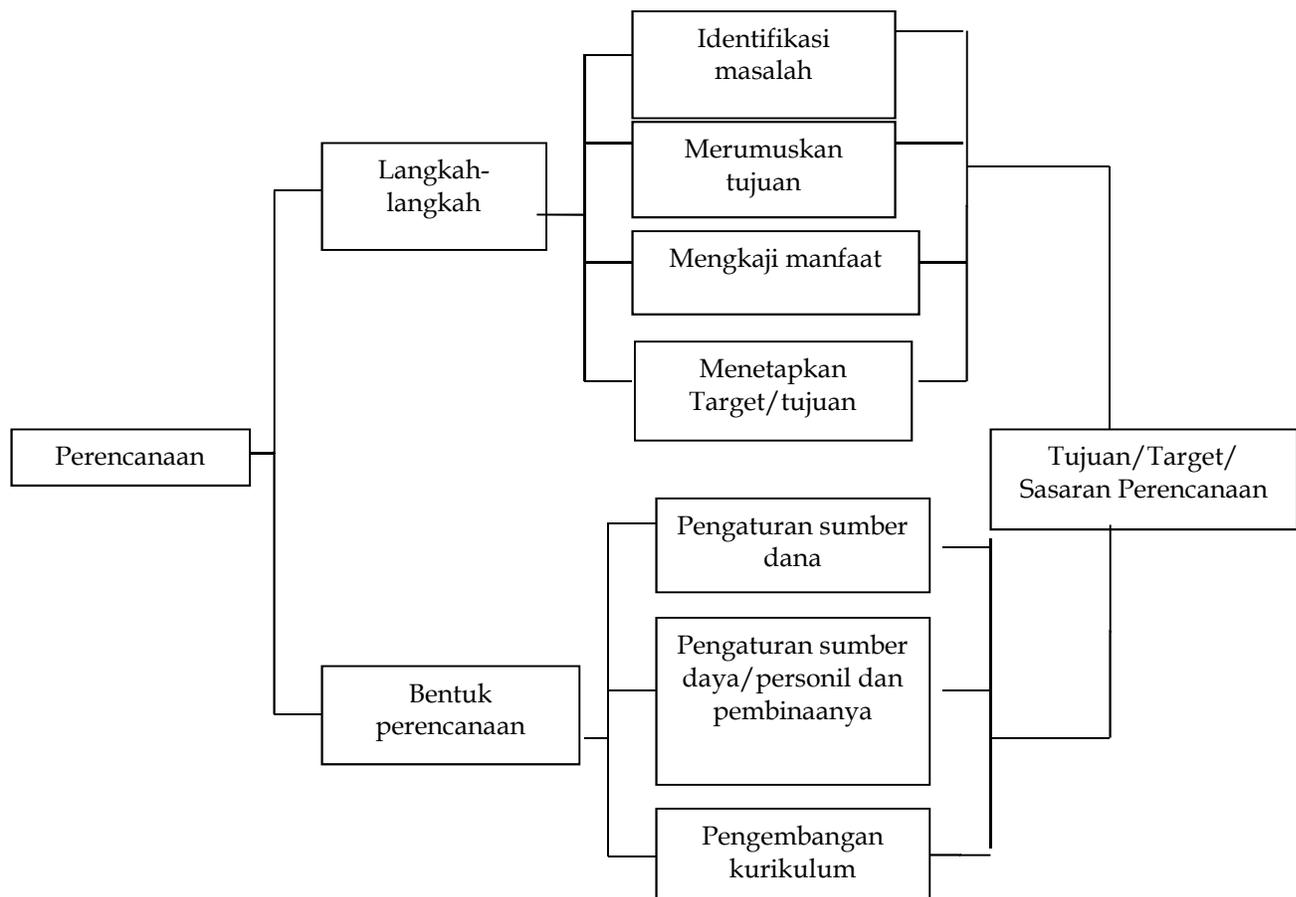
- a. Personil, seperti tenaga ahli, konsultan, pendidik, orang tua, pengawas, dan sebagainya.
- b. Dana yang diperlukan untuk mendukung tersedianya fasilitas, perlengkapan dan bahan-bahan pengajaran yang lain.
- c. Dukungan berupa informasi, lembaga, dan sikap politis.

Agar dukungan yang diperoleh tersebut dapat didayagunakan dengan tepat maka diharapkan:

- a. Manajer Perguruan Tinggi mampu memanfaatkan kepemimpinannya, tidak hanya dalam ketepatan dalam mempergunakan keterampilan dan kemampuan dari masing-masing orang, melainkan juga dalam memperoleh dukungan psikologi untuk perbaikan program.
- b. Di dalam suatu usaha perbaikan, orang-orang yang terlibat perlu memperoleh informasi tentang cirri-ciri dari perubahan tersebut.
- c. Manajer Perguruan Tinggi mampu menggunakan kepemimpinannya di dalam membangun saluran komunikasi responsive yang mengarahkan arus informasi ke bawah pararel, dan ke atas di lingkungan organisasi, maupun keluar di lingkungan masyarakat yang lebih luas.
- d. Manajer Perguruan Tinggi perlu mengetahui konteks institusional/masalah pembaharuan dan mendayagunakan kepemimpinannya dalam mengubah organisasi dari organisasi birokratis dan mekanistik menjadi organisasi yang dinamis dan organik.³⁷

Paparan wawancara di atas sejalan dengan dokumen yang peneliti temukan, terkait tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan. Berdasarkan paparan wawancara dan studi dokumen proses perencanaan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dapat digambarkan sebagai berikut:

³⁷ Asep saepudin, *Manajemen Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat* (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), h.70.



Gambar. 4. 5: Langkah-langkah Perencanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.

Berdasarkan hasil penelitian peneliti di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dapat disimpulkan bahwa ada beberapa langkah yang dilakukan dalam perencanaan manajemen mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, yaitu: Mengidentifikasi masalah; (2) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (3) Mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (4) Menetapkan Target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (1) Pengaturan sumber dana; (2) Pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (3) Pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai Tujuan/Target/ Sasaran Perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan.

2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu UMN Al-washliyah Medan

Pengorganisasian adalah tingkat kemampuan pimpinan dan juga rektor menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personel tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, mengalokasikan dan menggunakan dana, dan pemanfaatan sumber daya perguruan tinggi.³⁸

Setelah dilakukan penetapan kebijakan mutu, manual mutu, standar mutu, prosedur mutu beserta formulir mutu maka tahapan selanjutnya adalah pengorganisasian peningkatan mutu oleh setiap elemen yang terlibat sesuai dengan unit kerjanya masing-masing. Monitoring mutu dilakukan oleh pimpinan unit kerja masing-masing pada semua tingkatan kepemimpinan dengan melaksanakan rapat atau pertemuan secara berkala.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dijelaskan Rektor pada tanggal 16 Desember 2017 sebagai berikut:

Proses pengorganisasian manajemen peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan terdiri dari tiga tahap

³⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 52.

yaitu: (1) Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil UMN Al-washliyah Medan dalam mencapai tujuan UMN Al-washliyah Medan, (2) Pembagian beban pekerjaan mejadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu, (3) Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para personil UMN Al-washliyah Medan menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para personil UMN Al-washliyah Medan memahami tujuan UMN Al-washliyah Medan dan mengurangi konflik.³⁹

Sementara itu, Wakil Rektor I pada tanggal 17 Desember 2017 menjelaskan:

Cara-cara pengarahan pengorganisasian manajemen peningkatan mutu pendidikan Pematang Bandar yaitu: (1) Orientasi. Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik, (2) Perintah. Merupakan permintaan dari Rektor kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu, (3) Delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini Rektor melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.⁴⁰

Tentang pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, Majelis Pendidikan Tinggi UMN Al-Washliyah Medan pada tanggal 17 Desember 2017 menjelaskan:

Sepanjang pengetahuan saya, Rektor telah memberikan tugas dan kepercayaan kepada personil UMN Al-washliyah Medan. Bahkan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan memiliki dokumen yang berisi tentang tugas masing-masing, mulai dari Rektor sampai dosen atau staf pengajar.⁴¹

Tentang pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, salah satu staf pengajar pada tanggal 20 Desember 2017 menjelaskan:

Setiap personil UMN Al-washliyah Medan diberikan tugas oleh Rektor. Pembagian tugas tersebut ditetapkan berdasarkan surat keputusan Rektor.

³⁹ Wawancara dengan Rektor UMN Al-Washliyah Medan.

⁴⁰ Wawancara dengan Wakil Rektor I UMN Al-Washliyah Medan.

⁴¹ Wawancara dengan Majelis Pendidikan Tinggi UMN Al-washliyah Medan.

Pembagian tugas dimaksud dengan pembagian tugas dalam kegiatan pembelajaran dan tugas-tugas tambahan lainnya.⁴²

Selanjutnya Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah menjelaskan bahwa:

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian dosen dan staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian dosen dan staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis dosen dan karyawan yang bekerja, masing-masing personil mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Ada sekurang-kurangnya empat jenis kelompok dosen dan karyawan yang mempunyai tugas berbeda, adalah sebagai berikut: (1) Staf Akademik adalah para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah; (2) Staf Administrasi adalah karyawan yang bekerja di rektorat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya; (3) Staf Penunjang Akademik adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, dan sejenisnya; dan (4) staf penunjang lain adalah karyawan lain seperti petugas keamanan, sopir, tukang kebun, petugas kebersihan gedung, petugas pemeliharaan dan sebagainya.

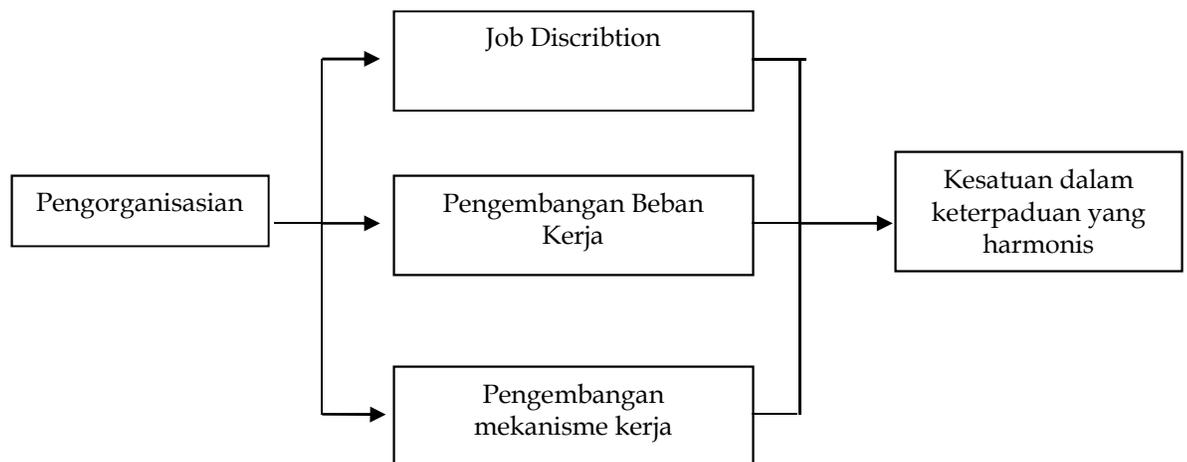
Disisi lain Sekertaris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah menjelaskan bahwa:

Fungsi tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan organigram, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation dan job establishment*), serta merencanakan kaderisasi dan sebagainya.

Berdasarkan studi dokumen yang peneliti lakukan pembagian tugas dimaksud berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan Nomor: Ma.02.04/PP 006/125/2016 tanggal 13 Juli 2016 tentang Daftar Pembagian Tugas dalam Proses Belajar Mengajar dan Tugas Tambahan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.

⁴² Wawancara dengan Staf Pengajar UMN Al-washliyah Medan.

Berdasarkan keterangan di atas proses pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dapat divisualisasikan melalui skema berikut:



Gambar. 4.6: Pengorganisasian Sumber Daya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan.

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumen dan observasi lapangan maka peneliti menemukan langkah-langkah yang dilakukan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dalam pengorganisasian manajemen mutu perguruan tinggi, diantaranya: (1) Pembagian Tugas Job Discription; (2) Pengembangan Beban Kerja; dan (3) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.

3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu UMN Al-washliyah Medan

Pelaksanaan peningkatan mutu (*actuating*) merupakan tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perguruan tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkat laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karena

itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling penting serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen.

Prosedur audit yang standar dilakukan di UMN Al-Washliyah adalah dengan melihat hasil temuan dan PTK audit tahun sebelumnya apakah sudah ditindaklanjuti oleh prodi. Dalam berbagai pertemuan/rapat pimpinan, LPM UMN Al-Washliyah selalu menekankan agar hasil temuan audit dijadikan program kerja tahun berikutnya yang akan direncanakan oleh setiap unit kerja, dan dalam penyusunan anggaran selalu berbasis temuan audit yang ada. Contohnya adalah program insentif akselerasi publikasi internasional dosen untuk memperbaiki jumlah publikasi internasional dosen.

Kebijaksanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, sudah berjalan namun belum maksimal. Hal ini dijelaskan Rektor (HM) pada tanggal 20 Februari 2018 sebagai berikut:⁴³

Pelaksanaan di lapangan sudah berjalan meskipun belum maksimal. Hal ini disebabkan karena konsep dan tujuan kebijakan manajemen peningkatan mutu pendidikan belum dipahami secara utuh oleh seluruh personil UMN Al-washliyah Medan, begitu pula komite UMN Al-washliyah Medan.

Terkait dengan pengelolaan UMN Al-washliyah Medan, khususnya pengelolaan dana Rektor telah melaksanakan asas transparansi, beliau menjelaskan:⁴⁴

Transparansi atau keterbukaan manajemen UMN Al-washliyah Medan, terutama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh Rektor dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta stakeholder di UMN Al-washliyah, selain itu transparansi dapat mengurangi friksi antara Rektor dan staf pengajar yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani Rektor sendiri. Di samping itu, pembelajaran dengan kurikulum 2017 juga telah berlangsung di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, begitu pula pembinaan disiplin, penyediaan sarana dan prasarana serta melakukan kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa.⁴⁵

⁴³ Wawancara dengan Rektor UMN AL-Washliyah.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Wawancara dengan Rektor UMN AL-Washliyah.

Salah seorang Anggota Senat UMN Al-washliyah Medan H. Isma Padli Ardy Pulungan dalam wawancara pada tanggal 17 Desember 2017 menjelaskan sebagai berikut.⁴⁶

Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan telah menerapkan transparansi dalam pelaksanaan operasional UMN Al-washliyah Medan. Hal lain yang menjadi fokus UMN Al-washliyah Medan adalah pembelajaran dengan kurikulum 2017 dan pembinaan personil UMN Al-washliyah Medan. Di samping itu, pembinaan disiplin, penyediaan sarana dan prasarana serta melakukan kegiatan ekstrakurikuler bagi mahasiswa.

Berdasarkan observasi pada hari Senin tanggal 22 Desember 2017 pukul 08.00 Wib berlangsung kegiatan pembelajaran yang dibimbing staf pengajar. Mahasiswa mengikuti mata kuliah dengan penuh antusias. Dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan ini, UMN Al-washliyah Medan bekerja dalam koridor-koridor tertentu sebagaimana dijelaskan Rektor :

Koridor-koridor dalam pelaksanaan peningkatan mutu di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan adalah: (1) Sumber daya; Universitas harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengolahan keuangan harus ditujukan untuk: Memperkuat UMN Al-washliyah Medan dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, (2) Pertanggungjawaban, UMN Al-washliyah Medan dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntunan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk menyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Pelaksanaan program prioritas UMN Al-washliyah Medan dalam proses peningkatan mutu, (3) Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, UMN Al-washliyah Medan bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik secara nasional, UMN Al-washliyah Medan bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses

⁴⁶ Wawancara dengan Anggota Senat UMN Al-washliyah Medan H. Isma Padli Ardy Pulungan, diruang kerja Senat UMN Al-washliyah Medan pada tanggal 17 Desember 2017, pukul 16.00 Wib.

penyampaiannya, (4) Personil UMN Al-washliyah Medan; UMN Al-washliyah Medan bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis staf pengajar yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf UMN Al-washliyah Medan (Rektor, wakil rektor UMN Al-washliyah Medan, staf pengajar dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan Rektor dan pembinaan keterampilan staf pengajar dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif UMN Al-washliyah Medan, dan konsekuensi logis dari itu, UMN Al-washliyah Medan harus diperkenalkan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggungjawaban kepada *stakeholders*).⁴⁷

Selanjutnya Ketua Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah Medan menyatakan bahwa:

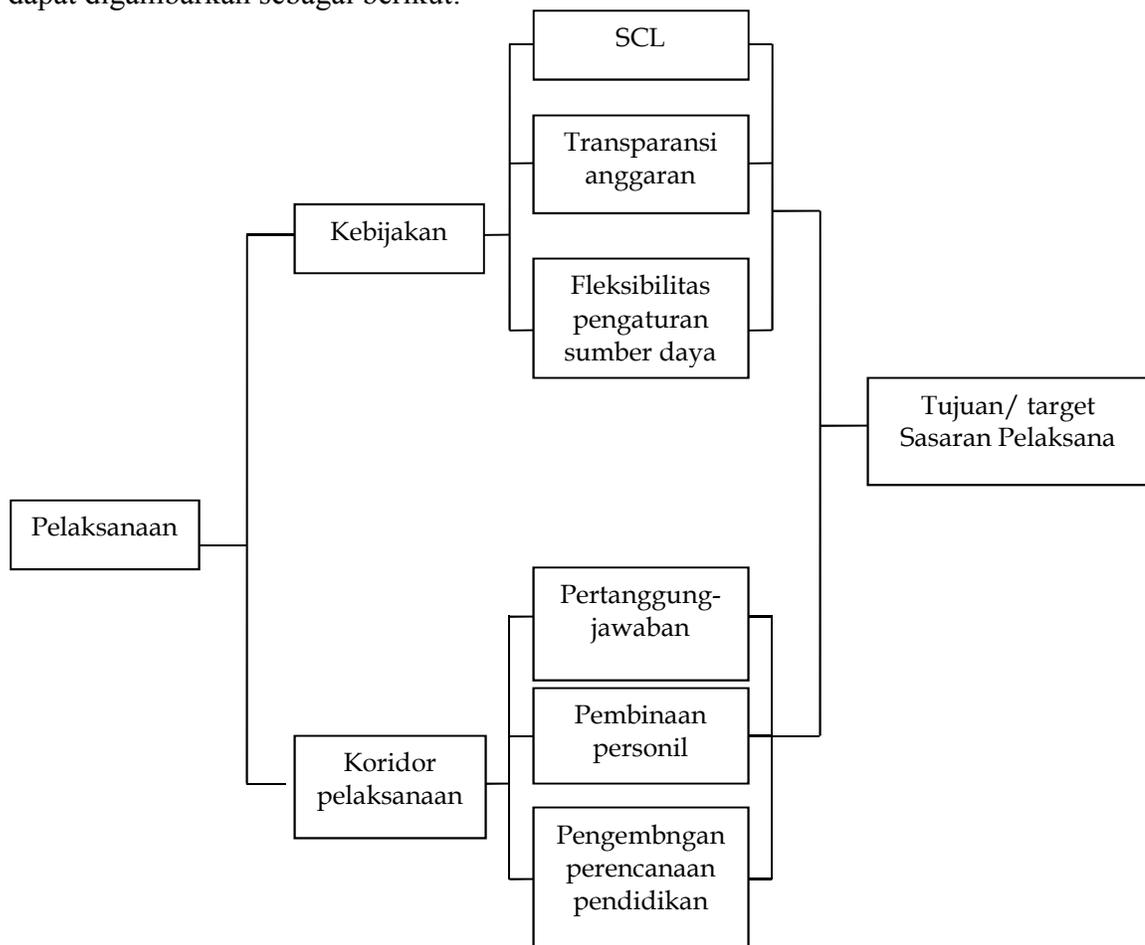
Fungsi aktuasi haruslah dimulai pada diri manajer selaku pimpinan organisasi. Manajer yang ingin berhasil menggerakkan karyawannya agar bekerja lebih produktif, harus memahami dan menerapkan ilmu psikologi, ilmu komunikasi, kepemimpinan dan sosiologi. Seorang manajer harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Manajer mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis. Dengan kata lain, manajer harus peka dengan kodrat manusia yaitu mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional.⁴⁸

Berdasarkan paparan data wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan terkait dengan pelaksanaan pembelajaran yang berorientasi student centre learning (SCL), transparansi anggaran, dan fleksibilitas

⁴⁷ Wawancara dengan Rektor UMN Al-Washliyah Medan.

⁴⁸ Wawancara dengan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah.

pengaturan sumber daya dengan berdasarkan koridor pelaksanaan. Proses pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan pada UMN Al-washliyah Medan, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 4.7: Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa tahapan yang dilakukan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dalam pelaksanaan manajemen mutu pendidikan, diantaranya: (1) Melakukan pertanggung jawaban terhadap tugas dan wewenang masing-masing divisi atau unit kerja serta tugas masing civitas akademika; (2) Melakukan pembinaan terhadap civitas akademika; dan (3) Melakukan pengembangan terhadap perencanaan pendidikan yang dilakukan

pada tahap awal pelaksanaan manajemen mutu. Hal ini dilakukan sebagai evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dalam peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

4. Pengawasan Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dalam institusi pendidikan dilihat dari praktek cenderung tidak dikembangkan untuk mencapai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas.⁴⁹

Ketua Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah menyatakan bahwa:

Ada 3 (tiga) aspek yang telah dilakukan oleh unsur pimpinan UMN Al-Washliyah dalam melakukan pengawasan peningkatan , yaitu: (1) refleksi tentang pencapaian, masalah implementasi dan manfaat, (2) melakukan perbaikan monev sesuai dengan rekomendasi tindak lanjut yang ditetapkan, dan (3) mengevaluasi dampak tindaklanjut terhadap penyelenggaraan monev penjaminan mutu berikutnya. Dari hasil pengawasan peningkatan mutu di UMN Al-washliyah Medan memiliki dampak yang harus ditindaklanjuti sebagai hasil monev tersebut pada perbaikan proses dan hasil penjaminan mutu bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama, manajemen, sarana dan prasarana, administrasi dan keuangan, dan kemahasiswaan. Artinya, melalui tindaklanjut dilakukan upaya peningkatan target, standar, dan kesesuaian prosedur penyelenggaraan, sebagai refleksi dan wujud peningkatan mutu secara berencana dan berkelanjutan.⁵⁰

Beliau menambahkan bahwa:

Dampak lain yang ditunjukkan dalam pengawasan peningkatan mutu pendidikan adalah: (1) kemauan dan komitmen pimpinan dan staf UMN Al-Washliyah untuk mempertahankan praktik, baik pada unit masing-masing, dan (2) kemudahan bagi pimpinan dan staf untuk menemukan aspek-aspek yang perlu diperbaiki, khususnya tentang kesesuaian antara rencana dengan hasil yang diperoleh.

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 60.

⁵⁰ Wawancara dengan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu UMN Al-Washliyah.

Pengawasan dimaksudkan dalam penelitian adalah penilaian yang dilakukan oleh Rektor terhadap berlangsungnya proses implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan. Karena itu, dilakukan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat proses serta pemberian solusi terhadap permasalahan yang dihadapi, sebagaimana diungkapkan Rektor pada tanggal 23 Desember 2017 sebagai berikut:⁵¹

Beberapa faktor pendukung dan penghambat dapat diidentifikasi sebagai berikut: Faktor pendukung implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan diantaranya: (1) Lingkungan UMN Al-washliyah Medan, memiliki kemauan untuk mengimplementasikan pengembangan konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan melalui SCL dan peran serta masyarakat, (2) Ada kemauan sebagian staf pengajar menggunakan SCL sebagai strategi pembelajaran di UMN Al-washliyah Medan, sebab SCL adalah bagian integral dari konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, (3) Adanya partisipasi sebagian dari masyarakat, terutama masyarakat yang memiliki pengetahuan keagamaan yang baik, (4) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis, dalam arti masing-masing dari personil UMN Al-washliyah Medan, berupaya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan antara lain adalah: (1) Kurangnya kesiapan dari sumber daya adanya keterpaksaan dari pelaksana kebijakan. Seperti kurangnya penguasaan terhadap konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, namun ada tuntutan kepada pengelola UMN Al-washliyah Medan untuk melaksanakan kebijakan manajemen yang mengacu pada kemandirian dan transparansi, (2) Sosialisasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan yang hanya dilakukan secara temporer, sehingga konsep dan tujuan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan kurang tersosialisasikan ke *target group* dan *stakeholders*, serta menyebabkan adanya persepsi dan pemahaman yang berbeda dari pada pelaku kebijakan terhadap konsep dan tujuan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan tersebut. Akibatnya adanya kesalahan dalam praktik *student centre learning* (SCL), belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otonomi) Rektor dan staf pengajar dalam mengelola UMN Al-washliyah Medan dan melaksanakan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, rendahnya tingkat pendidikan masyarakat, adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap

⁵¹ Wawancara dengan Rektor UMN Al-Washliyah Medan.

pasif dan kreatif (menunggu juklak dan juknis), dan banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani Rektor dan staf pengajar.⁵²

Sementara itu Wakil Rektor Bidang Kurikulum (SSg) pada tanggal 24 Desember 2016 menjelaskan:

Yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan di UMN Al-washliyah Medan kami adalah adanya bangunan fisik UMN Al-washliyah Medan yang memadai dan staf pengajar-staf pengajar yang kompeten. Namun, hemat saya yang menjadi kendala dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan adalah masalah anggaran dan ketidakjelasan juklak dan juknis dari pusat.⁵³

Berdasarkan paparan wawancara di atas didapatkan informasi bahwa pengawasan peningkatan mutu pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan adalah sejumlah langkah untuk memahami faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan. Di antara faktor pendukung tersebut adalah lingkungan UMN Al-washliyah Medan yang kondusif, staf pengajar-staf pengajar yang kompeten, dan iklim organisasi UMN Al-washliyah Medan yang harmonis. Sementara itu, yang menjadi faktor penghambat adalah sosialisasi kebijakan yang dilakukan secara temporer, anggaran dan petunjuk pelaksanaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa aktivitas yang dilakukan dalam pengawasan peningkatan manajemen mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, diantaranya: (1) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (2) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran; (3) peningkatan dan pengembangan civitas akademika; (4) pemeliharaan dan perawatan moral/ semangat kerja; (5) evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan; dan (6) melakukan penilaian dan rekomendasi terhadap temuan evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan.

⁵² Wawancara dengan Rektor UMN Al-Washliyah Medan.

⁵³ Wawancara dengan Wakil Rektor I Bidang Kurikulum.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa langkah yang dilakukan dalam perencanaan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah/kegiatan/program kerja yang akan dilaksanakan; (2) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (3) Mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (4) Menetapkan Target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (1) Pengaturan sumber dana; (2) Pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (3) Pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai Tujuan/Target/ Sasaran Perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Hadari Nawawi bahwa perencanaan dalam bidang pendidikan di perguruan tinggi meliputi beberapa aspek yaitu.⁵⁴

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai
- b. Penentuan bidang/ fungsi/ unit sebagai bagian-bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan
- c. Menetapkan jangka waktu yang ditentukan
- d. Menetapkan metode/ cara mencapai tujuan
- e. Menetapkan alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan
- f. Merumuskan rencana evaluasi/ penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan
- g. Menetapkan jumlah dana dan sumber yang diperlukan

Selanjutnya Margono Slamet dalam dalam Murip Yahya menjelaskan bahwa ada beberapa isu strategis yang berkaitan dengan perencanaan manajemen perguruan tinggi secara efektif agar perguruan tinggi menjadi lebih bermutu, diantaranya:⁵⁵

- a. Efisiensi: keterkaitan antara masukan atau input dan proses, derajat kehematan pemanfaatan sumber daya dalam suatu proses tertentu;

⁵⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Gunung Agung, 1981), h. 42.

⁵⁵ Murip Yahya, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Bandung, Insan Mandiri, 2013), h.10.

- b. Produktivitas: hubungan antara proses dan keluaran (hasil) yang menunjukkan laju terjadinya hasil dari suatu proses dengan menggunakan sumber daya tertentu;
- c. Efektivitas: keterkaitan antara tujuan dan hasil, derajat kesesuaian antara tujuan dan hasil;
- d. Suasana akademik: tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen civitas akademika dalam pelaksanaan tugas akademik untuk tujuan lembaga dipengaruhi tujuan, aspirasi, tata nilai pribadi, dan pola manajemen ditunjukkan oleh tingkat interaksi antar anggota institusi;
- e. Relevansi: tingkat keterkaitan antara tujuan, hasil dengan kebutuhan masyarakat baik lokal maupun global;
- f. Akses dan ekuitas: tingkat kemampuan institusi untuk meningkatkan daya tampung, mahasiswa wanita, dan akses untuk mahasiswa dari keluarga dengan ekonomi lemah;
- g. Keberlanjutan: tingkat kemampuan suatu institusi untuk mempertahankan atau meningkatkan keberlangsungan programnya;
- h. Kepemimpinan: kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan orang-orang dalam sistem.

Selanjutnya perencanaan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilakukan melalui berbagai pertimbangan. Bentuk perencanaan meliputi pengaturan sumber dana, sumber daya atau personil universitas dan upaya pembinaannya, dan pengembangan kurikulum. Perumusan rencana peningkatan mutu pendidikan di UMN Al-Washliyah Medan melalui musyawarah atau rapat universitas yang melibatkan pimpinan universitas, dosen dan stakeholder UMN.

Berdasarkan temuan di atas dapat dijelaskan bahwa Pengaturan sumber daya personil lembaga pendidikan dan pembinaannya memang memberikan peranan penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Pegawai atau personalia, terutama dosen merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan. Pengaturan sumber daya personil perguruan tinggi dan pembinaannya memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan.

Tujuan tersebut menurut hemat penulis mengupayakan adanya keseimbangan antara proses bekerja dengan situasi bekerja. Pengaturan sumber daya tenaga

kependidikan secara efektif dan efisien tersebut merupakan pemanfaatan tenaga sehingga bisa bekerja secara maksimal dan produktif sekaligus menekan pemborosan.

Pengaturan dana merupakan hal lain yang harus diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Dana atau hal yang terkait dengan keuangan dan pembiayaan dalam dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan. Hal ini dikemukakan Sudarwan Danim bahwa ketika kebijakan reformasi pendidikan ingin diimplementasikan, kemampuan finansial untuk mendukungnya tidak terhindari.⁵⁶

Selanjutnya pengembangan kurikulum merupakan keniscayaan yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu peningkatan mutu pendidikan. Hal ini merupakan indikator bahwa pengembangan kurikulum merupakan respon terhadap perkembangan zaman yang selalu berubah-ubah. Dikarenakan guru merupakan ujung tombak pendidikan, maka para guru dituntut mampu mengembangkan kurikulum pembelajaran di kelas yang didasarkan pada teori-teori pengembangan kurikulum dan pengalaman mengajar di kelas sebagai figur pelaksana kurikulum.

2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa langkah yang dilakukan Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dalam pengorganisasian peningkatan mutu perguruan tinggi, diantaranya: (1) Pembagian Tugas (*Job Discription*); (2) Pengembangan Beban Kerja; dan (3) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.

Pengorganisasian sumber daya dalam peningkatan mutu peningkatan pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah Medan dilaksanakan dengan proses perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan lembaga, pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan lembaga,

⁵⁶ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, cet. I (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 47.

pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh setiap individu dan pengadaan serta pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Murip Yahya bahwa kegiatan pengorganisasian dan staf meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, pembuatan tugas (*job description*), dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan organigram, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation dan job establishment*), merencanakan kaderisasi, dan sebagainya.⁵⁷

Hal ini sejalan pula dengan apa yang dikemukakan semua istilah bagi Perguruan Tinggi yang memiliki keunggulan dan plus dapat dikategorikan kepada kampus berprestasi. Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang dilakukan. Bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkatkan koordinasi, kerja sama dan tim kerja.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem mencakup: (1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pelbagai macam tingkatan organisasi; dan (2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini. Banyak organisasi bisnis atau perusahaan yang paling berhasil dewasa ini karena beberapa tahun sebelumnya menawarkan produk yang tepat dan pada waktu yang tepat. Hal yang

⁵⁷ Murip Yahya, *Manajemen Perguruan*, h. 19.

sama juga berlaku bagi organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit lainnya, tak terkecuali lembaga organisasi pendidikan.

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan demikian. Austin, misalnya dalam penelitiannya menemukan bahwa lembaga pendidikan yang kepemimpinan kepalanya terlibat dalam pemograman pengajaran cenderung memiliki peserta didik yang prestasi lebih tinggi apabila dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang tidak mau kurang memiliki karekteristik tersebut.⁵⁸

Pengorganisasian dalam bidang pendidikan harus memperhatikan asas-asas yang terintegrasi dalam upaya pencapaian tujuannya. Asas-asas pengorganisasian yang bisa diterapkan dalam pendidikan di perguruan tinggi menurut Hadari Nawawi, diantaranya:⁵⁹

- a. Organisasi harus fungsional. Pengelompokkan satuan kerja untuk melaksanakan fungsi-fungsi organisasi akan efektif bagi pencapaian tujuan apabila aktivitas-aktivitas sejenis dihimpun dalam satu satuan kerja.
- b. Pengelompokkan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja. Pengelompokkan beban tugas yang sejenis harus dihubungkan dengan volume kerja dalam rangka usaha pencapaian tujuan. Di samping itu setiap satuan kerja, beban kerjanya harus dijabarkan menjadi aktivitas yang jelas jenis dan sifat serta batasnya.
- c. Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Wewenang adalah hak suatu unit/ satuan kerja atau seseorang untuk melakukan tindakan agar tugas dan pekerjaan dikerjakan dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan tanggung jawab ialah keharusan melaksanakan wewenang dengan sebaik-baiknya sebagai suatu kewajiban, agar hak melakukan suatu tindakan tidak disalah gunakan.
- d. Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol atau kendali yaitu jumlah terbanyak unit kerja atau personal bawahan yang dapat dipimpin secara efektif oleh seorang pejabat/ atasan tertentu.
- e. Organisasi harus mengandung kesatuan perintah.
- f. Organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Pengorganisasian menghasilkan struktur organisasi. Stonner dan Wankell membatasi bahwa struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antar bagian

⁵⁸ Austin Alexander, *Achieving Educational Excellence* (San Francisco: Jossey Bass, 1985), h. 56.

⁵⁹ Murip Yahya, *Manajemen Perguruan*, h. 20.

komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan (*Organizational structure can defined as the arrangement and interrelationship of the component parts and positions of a company*).⁶⁰ Struktur organisasi menspesifikasi pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka macam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menentukan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan kepergian individu serta untuk mengoordinasi hubungannya dengan lingkungan.

Perguruan tinggi (organisasi) yang berkualitas adalah yang dapat mengantisipasi perubahan baik sebagai individu maupun dalam organisasi yang mampu berubah. Perguruan tinggi yang mampu berubah, harus mengenai perubahan sebagai suatu elemen pemandangan yang konstan, dan perubahan itu menjadikan organisasi stabil mampu mengikuti perkembangan. Mereka melakukan perubahan untuk keunggulan perguruan tinggi, yang secara aktif dan sengaja menciptakan perubahan untuk memperoleh kesempatan, lalu menggunakan kesempatan pada perubahan tersebut.⁶¹

3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa tahapan yang dilakukan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dalam pelaksanaan manajemen mutu pendidikan, diantaranya: (1) Melakukan pertanggung jawaban terhadap tugas dan wewenang masing-masing divisi atau unit kerja serta tugas masing civitas akademika; (2) Melakukan pembinaan terhadap civitas akademika; dan (3) Melakukan pengembangan terhadap perencanaan pendidikan yang dilakukan pada tahap

⁶⁰ James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Management*, Third Edition, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Englewood Clffes, 1986), h. 123.

⁶¹ Mada Sutapa, *Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi dalam Konteks Learning Organization*, Jurnal Manajemen Pendidikan, No.02/Th III/ Oktober/ 2007, h. 39.

awal pelaksanaan manajemen mutu. Hal ini dilakukan sebagai evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan dalam peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan.

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan proses dalam rangka implementasi program. Menggerakkan atau melaksanakan adalah tugas pemimpin, dan kepemimpinan. Menggerakkan menurut Keith Davis (1972) ialah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin menggerakkan dengan penuh semangat, dan pengikut juga bekerja dengan penuh semangat.⁶²

Menurut Serian Wijayanto, untuk mendukung kinerja pengelolaan perguruan tinggi dan keberlangsungannya maka perguruan tinggi perlu menerapkan *Good University Governance* (GUG) yaitu penerapan prinsip good governance dalam sistem dan pengelolaan insititusi perguruan tinggi, melalui berbagai penyesuaian yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan pada umumnya.⁶³

Penerapan GUG di perguruan tinggi didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Transparansi, perguruan tinggi harus dan dapat menerapkan keterbukaan dalam soal keuangan, sistem penerimaan mahasiswa baru, penerimaan dosen, penerimaan sarana prasarana, dan lain-lain;
- b. Akuntabilitas, perguruan tinggi harus memiliki uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
- c. Responsibilitas, setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi harus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan deskripsi pekerjaannya;
- d. Indepensi, dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab pihak yayasan dan pengelola perguruan tinggi harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi muncul;
- e. Keadilan, perlakuan adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan terkait.

⁶² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 53

⁶³ Serian Wijayanto, *Pegantar Entrepreneurship*, (Jakarta: PT Grasindo, 2009), h. 56.

4. Pengawasan Peningkatan Mutu UMN Al-Washliyah Medan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa aktivitas yang dilakukan dalam pengawasan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, diantaranya: (1) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (2) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran; (3) peningkatan dan pengembangan civitas akademika; (4) pemeliharaan dan perawatan moral/ semangat kerja; (5) evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan; dan (6) melakukan penilaian dan rekomendasi terhadap temuan evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan.

Hal ini berkembang dari teori Mochler dalam Stoner James, A. F. yang menjelaskan bahwa terdapat empat langkah dalam proses pengawasan, yaitu sebagai berikut: (1) Menentukan standar dan metode yang digunakan untuk mengukur prestasi; (2) Mengukur prestasi kerja; (3) Menganalisis apakah prestasi kerja memenuhi syarat; dan (4) Mengambil tindakan pemantik/ koreksi.⁶⁴

Objek atau bidang garapan pengawasan akademik bagi dosen adalah proses kegiatan pendidikan dan pembelajaran atau perkuliahan. Menurut Peter Oliva ada tiga sasaran atau domain dari layanan pengawasan, yaitu: (1) perbaikan pembelajaran, (2) pengembangan kurikulum, dan (3) pengembangan staf.⁶⁵ Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Suhertian menjadi empat bidang, yaitu: (1) pembinaan dan pengembangan kurikulum, (2) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran, (3) pengembangan staf, (4) pemeliharaan dan perawatan moral/ semangat kerja.⁶⁶

Stoner James, A. F. dan Wankel, Charles (1988) juga mengelompokkan jenis-jenis metode pengendalian dalam empat jenis, yaitu:⁶⁷

⁶⁴ Stoner, and Wankel, *Management*, h. 157.

⁶⁵ F. Oliva. Peter, *Developing the Curriculum*, (New York: HarperCollins. Print. Murray, 1991), h. 143.

⁶⁶ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), h. 67.

⁶⁷ Stoner, and Wankel, *Management*, h. 158.

- a. Pengendalian Pra-Tindakan (*pre-action control*). Menurut konsep pengendalian, suatu tindakan bias diambil bila sumberdaya manusia, bahan dan keuangan diseleksi dan tersedia dalam jenis, jumlah dan mutu yang tepat.
- b. Pengendalian Kemudi (*Steering Control*) atau Pengawasan Umpan Maju (*Freeforward Control*). Metode ini dibentuk untuk mendeteksi penyimpangan dari beberapa standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan koreksi di depan. Bila pemimpin melihat adanya penyimpangan dia dimungkinkan untuk melakukan koreksi, sekalipun kegiatan belum selesai dilakukan. Pengendalian ini efektif bila pemimpin pada waktu yang tepat dapat memperoleh informasi yang akurat.
- c. Pengendalian Secara Skrining atau Pengendalian Ya/Tidak (*Screening or Yes/No Control*). Metode ini sangat luas digunakan karena mampu melakukan penelitian ganda, ketika pengmanan terhadap resiko tindakan manajer sangat diperhatikan. Metode ini fungsional bila prosedur dan syarat-syarat tertentu disepakati sebelum melakukan kegiatan.
- d. Pengendalian Purna-Karya (*Post-Action Control*). Metode pengendalian digunakan untuk melihat adanya penyimpangan arah dan tujuan perusahaan setelah kegiatan selesai. Pengendalian ini hamper mirip dengan evaluasi yang waktu pelaks

Proses pengawasan juga melakukan yang namanya penilaian. Penilaian ialah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Ada empat konsepsi yang sangat fundamental mengenai penyelenggaraan fungsi penilaian, diantaranya:⁶⁸

- a. Usaha pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan proses.
- b. Karena usaha pencapaian tujuan akhir merupakan suatu proses, ia dijabarkan menjadi tujuan yang jangkauan waktunya lebih pendek dan sifatnya pun lebih konkret, antara lain karena dikuantifikasikan.
- c. Orientasi waktu dari kegiatan-kegiatan penilaian adalah masa depan organisasi, berbeda dengan pengawasan yang ditujukan pada kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung.
- d. Perbedaan anatar fungsi pengawasan dan fungsi penilaian dapat pula dilakukan dengan melihat perbedaan sasaran antara pengawasan dan penilaian.

Undang-Undang Republik Indonesianomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional mulai memperkenalkan dan memberlakukan sistem evaluasi menyeluruh dan terpadu (*total evaluation system*). Pemberlakuan sistem evaluasi

⁶⁸ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 154.

menyeluruh dan terpadu ini, termaktub secara eksplisit dalam ketentuan Pasal 57 ayat (2): “Evaluasi dilakukan terhadap peserta didik, lembaga pendidikan, dan program pendidikan pada jalur formal dan non formal untuk semua jenjang, satuan, dan jenis pendidikan”. Namun, sistem evaluasi terpadu tidak akan berjalan optimal dan efektif memperbaiki mutu berkelanjutan, apabila tidak didukung oleh suatu sistem evaluasi internal institusi yang dilengkapi badan penjamin mutu internal dan evaluasi program jejang, satuan, dan jenis pendidikan. Badan penjamin mutu internal tugas administratifnya adalah memberi penjamin terhadap institusi dan program studi dalam suatu perguruan tinggi.

Untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu dilakukan berdasarkan “Evaluasi Diri” dengan pendekatan analisis SWOT. Pelaksanaan perbaikan mutu dilakukan dengan menggunakan konsep **RAISE++** yang terdiri dari:⁶⁹

- a. *Relevance*. Terdiri atas: (1) Meningkatkan kualitas input melalui promosi dan matrikulasi; (2) Melakukan evaluasi dan revisi kurikulum; (3) Meningkatkan keterampilan mahasiswa dalam berbahasa Inggris antara lain membuat kelas khusus bahasa Inggris, membentuk “*English Club*”, melakukan tes TOEFL setiap semester, mengaktifkan *Language Activity Center (LAC)*. (4) Monitoring studi mahasiswa. Dan (5) Meningkatkan pelayanan perpustakaan.
- b. *Academic Atmosfere*. Terdiri atas: (1) Memperbaiki SAP dan GBPP, media presentasi, *teaching methods*. (2) Membenahi sistem pembinaan penulisan outline dan skripsi serta membuat buku pedomannya. (3) Meningkatkan buku kehadiran dosen mengajar dan kegiatan lainnya. (3) Mendorong mahasiswa dalam meneliti dengan mengikuti *student grant*. (4) Melaksanakan seminar ilmiah bulanan secara rutin.
- c. *Internal Management*. Terdiri atas: (1) Membenahi pengelolaan kenaikan pangkat/ golongan/ jabatan/ dosen dan tenaga administrasi. (2) Melakukan evaluasi diri setiap tahun yang hasilnya digunakan untuk pengambilan keputusan. (3) Membuat tata tertib dan etika dosen. (4) Menerapkan *reward* dan *punishment* yang jelas dan adil untuk dosen dan staf administrasi. (5) Mengefektifkan rapat dosen dalam membahas permasalahan di FE UNTAN.
- d. *Sustainability*. (1) Menjaga keberlangsungan sumber daya untuk setiap kegiatan. (2) Meningkatkan kerjasama dengan institusi lain. (3) Menjual produk/ layanan dari laboratorium dan fakultas.

⁶⁹ M.Irfan Hendri, *Aplikasi TQM pada Manajemen Perguruan Tinggi: Sudut Pandang Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan Manajemen SDM*, Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 1, No. 2, Thn.2010, ISSN: 2087- 9954, h. 115.

- e. *Efficiency dan Productivity* . Terdiri atas (1) Mengadakan semester pendek untuk mempercepat waktu studi; dan (2) Mengatur distribusi kelas dan laboratorium.

Evaluasi atau penilaian diharapkan bukan hanya sekedar formalitas untuk mendapatkan pengakuan yang baik. Namun juga sebagai sebuah kesadaran untuk terus menerus memperbaiki diri dalam mewujudkan pendidikan trbaik bagi putera-puteri bangsa. Selanjutnya kemampuan dari pimpinan perguruan tinggi dan Dosen selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

Sebagaimana pendapat Wahab, yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *implementation capacity* dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan. *Implementation capacity* tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan (*policy dicision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai. Suatu proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Pada tataran implementasi, suatu kebijakan ada yang bersifat *self-excuting*, yakni kebijakan tersebut akan dengan sendirinya terimplementasikan, dan ada juga yang bersifat *non self-excuting*. Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, adalah merupakan kebijakan yang bersifat *non self-excuting*, dalam pengertian bahwa kebijakan tersebut tidak dapat secara otomatis diberlakukan setelah kebijakan itu dibuat, akan tetapi masih

memerlukan waktu untuk adaptasi, bahkan penyesuaian-penyesuaian ketika diimplementasikan.⁷⁰

Selain itu implementasi adalah merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan menjadi kenyataan, atau dengan kata lain penerapan perencanaan kedalam praktik. Namun dalam hal ini tidak semua program yang diimplementasikan dapat berlangsung dengan mulus dan efektif. Gejala ini menurut Wahab dinamakan sebagai *impementation gap*, yaitu suatu keadaan dimana dalam proses implementasi kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagian hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan).⁷¹

Dari data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan yang tengah dirintis di UMN Al-washliyah Medan ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Wahab, bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan.

Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.⁷² Setyodarmodjo, menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini salah satunya adalah terjadi karena

⁷⁰Abdul Wahab, *Analisa Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, cet. II (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 61. Lihat pula Irfan. M. Islamy, *Policy Analysis* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2001), h. 76.

⁷¹*Ibid.*

⁷²*Ibid*, h. 65.

dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) namun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak terkena dampak dari kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut juga dalam implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.

Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya.⁷³

Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson, dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan. Kepatuhan terhadap hukum dan perturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat member dampak negatif terhadap target group. Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan tersebut diatas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran diantara pelaku kebijakan, sehingga implementasi dari kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan inipun tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi.⁷⁴

Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor penghambat tersebut, tetapi Parsons mengatakan bahwa kegagalan

⁷³ Setyodarmodjo, *Public Policy: Pengertian Pokok Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*, cet. I (Surabaya: Airlangga University Press. 2000), h. 189.

⁷⁴ E. James Anderson, *Public Policy Making*, edisi ke-4 (New York: Holt Rinerhart and Winston, 1979), h. 92-93.

implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia. Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun sekolah beserta sebagai warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group.⁷⁵

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait dengan kurang berhasilnya implementasi, dapat diidentifikasi beberapa faktor penyebab kegagalan pelaksanaan kebijakan, antara lain: Teori yang menjadi dasar kebijakan itu kurang tepat, karenanya harus dilakukan reformulasi terhadap kebijakan tersebut, sarana yang terpilih untuk pelaksanaannya tidak efektif, sarana mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya, isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar, ketidak pastian faktor intern dan atau factor ekstern, kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak kelemahan, dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis, adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumber daya manusia).

Hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kurang berhasilnya dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kurang berhasilnya implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan olehh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Di sinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkah-langkah guna mengadakan *reformulation* sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya.

Kegagalan implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan terjadi karena sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan, kepala perguruan tinggi bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperlihatkan aspirasi seluruh warga perguruan tinggi, kekuasaan

⁷⁵ Wayne Parsons, *Public Policy: An Intruduction to the Theory and Practive of Policy Analysis*, edisi ke-2 (UK Lyme, US: Edward Elgar, Cheltenham, 1997), h. 480.

pengambilan keputusan terpuat pada satu pihak, menganggap Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan adalah hal biasa, tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut di atas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh *stakeholders* guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan, diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif. Agar implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan mencapai sasaran, maka wargaperguruan tinggi, tokoh masyarakat dan *stakeholders* lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan ke depan. Keberhasilan implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak. Mutu Pendidikan yang menawarkan keluluasan pengelolaan perguruan tinggi memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala perguruan tinggi, guru, dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan perlu seperangkat kewajiban dan tuntunan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala perguruan tinggi harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, transparan, demokratis, dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada mahasiswa. Perubahan-perubahan tingkah laku pimpinan perguruan tinggi, dosen, dan tenaga administrasi dalam mengelola perguruan tinggi merupakan syarat utama dari keberhasilan pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.

Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan secara benar akan memberikan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga perguruan tinggi

yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi. Berdasarkan kewenangan yang diserahkan kepada perguruan tinggi, maka hal yang harus dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi dan warganya adalah seperti diuraikan berikut ini.

a. Perencanaan dan Evaluasi

- 1) Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala perguruan tinggi sebelum merencanakan program peningkatan mutu perguruan tinggi adalah mendata sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi (sarana dan prasarana, mahasiswa, dosen, staf administrasi dan lingkungan sekitar dan lain-lain).
- 2) Menganalisa tingkat kesediaan semua sumber daya perguruan tinggi tersebut.
- 3) Berdasarkan data dan analisa kesiapan sumber daya, kepala perguruan tinggi dengan warga perguruan tinggi secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu perguruan tinggi untuk jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.
- 4) Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan.
- 5) Menyusun rancangan anggaran pendapatan dan belanja perguruan tinggi untuk program satu tahun ke depan.
- 6) Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program perguruan tinggi bersama dengan warga perguruan tinggi.
- 7) Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program perguruan tinggi secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus-menerus.
- 8) Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan.
- 9) Melatih dosen dan tokoh masyarakat dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.
- 10) Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

b. Pengelolaan Kurikulum

- 1) Standar kurikulum yang diberlakukan telah ditentukan oleh pusat, perguruan tinggi sebelum menjabarkan kurikulum tersebut harus terlebih dahulu melakukan pemahaman kurikulum (silabus, materi pokok).
- 2) Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum.
- 3) Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok.
- 4) Menyusun kelompok dosen sebagai penerima program pemberdayaan.
- 5) Mengembangkan kurikulum (mempertahankan, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.
- 6) Selain itu, perguruan diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum berbasis kearifan lokal.

c. Pengelolaan proses pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan aktivitas yang sangat penting dalam proses pendidikan di perguruan tinggi. Di sinilah dosen dan mahasiswa berinteraksi dalam rangka transfer ilmu dan pengetahuan kepada mahasiswa. Keberhasilan perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada apa yang dilakukan oleh dosen di kelas. Oleh karena itu, dosen diharapkan dapat:

- 1) Menciptakan pembelajaran yang terpusat pada mahasiswa.
- 2) Mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual (*Contextual Teaching and Learning*).
- 3) Jumlah mahasiswa per kelas tidak lebih dari 40 mahasiswa.
- 4) Memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar.
- 5) Memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain di luar perguruan tinggi sebagai sumber belajar.
- 6) Pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi.
- 7) Mengembangkan evaluasi belajar untuk 3 ranah (kognitif, efektif, psikomotorik).
- 8) Mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok.

- 9) Mengintegrasikan *life skill* dalam proses pembelajaran.
 - 10) Menumbuhkan kegemaran membaca.
- d. Pengelolaan Ketenagaan
- 1) Menganalisis kebutuhan tenaga pendidikan dan nonkependidikan.
 - 2) Pembagian tugas dosen dan staf yang jelas sesuai kemampuan dan keahliannya.
 - 3) Melakukan pengembangan staf melalui seminar, dan lainnya.
 - 4) Pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar.
 - 5) Semua tenaga yang dibutuhkan tersedia di perguruan tinggi sesuai dengan analisis kebutuhan.
- e. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan perlengkapan)
- 1) Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas.
 - 2) Mengadakan alat dan sarana belajar.
 - 3) Menggunakan sarana dan fasilitas perguruan tinggi.
 - 4) Memelihara dan merawat kebersihan.
- f. Pengelolaan Keuangan
- 1) Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dalam RAPB PT.
 - 2) Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel.
 - 3) Pembukuan keuangan rapi.
 - 4) Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setai bulan.
- g. Pelayanan Mahasiswa
- 1) Mengidentifikasi dan membangun kelompok mahasiswa di perguruan tinggi.
 - 2) Melakukan proses penerimaan mahasiswa baru dengan transparan .
 - 3) Pengembangan potensi mahasiswa (emisional, spiritual, bakat).
 - 4) Melakukan kegiatan ekstrakampus.
 - 5) Mengembangka bakat mahasiswa.
 - 6) Mengembangkan kreativitas.
 - 7) Membuat majalah dinding.

- 8) Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan.
 - 9) Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang.
 - 10) Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik.
- h. Hubungan Perguruan tinggi dengan Masyarakat
- 1) Membentuk komite perguruan tinggi.
 - 2) Menjaga hubungan baik dengan komite perguruan tinggi.
 - 3) Melibatkan masyarakat dalam menyusun program perguruan tinggi, melaksanakan dan mengevaluasi.
 - 4) Mengembangkan hubungan yang harmonis antara perguruan tinggi dengan masyarakat.
- i. Pengelolaan Iklim Perguruan tinggi
- 1) Menegakkan disiplin (mahasiswa, dosen, staf).
 - 2) Menciptakan kerukunan beragam.
 - 3) Menciptakan kekurangan di perguruan tinggi.
 - 4) Budaya bebas narkoba.

Dengan melaksanakan hal-hal di atas, diharapkan implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dapat berjalan dengan lancar dan pembelajaran yang mengacu pada pencapaian kompetensi dapat berlangsung dengan baik dan mendapatkan hasil maksimal.

Kemudian daripada itu, masalah transparansi, terutama dalam manajemen keuangan telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik dan diakui oleh kepala perguruan tinggi bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan masyarakat (komite perguruan tinggi).

Masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu, kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan yang dimaksudkan untuk memandirikan perguruan tinggi dengan memberikan kewenangan, keluasaan (otonomi) kepada madrasah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan

tersebut belum dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepada perguruan tinggi maupun guru.

Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan *stakeholder*, namun ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga perguruan tinggi dan masyarakat, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. Sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan menjadi tidak utuh, Wahab menyebutnya dengan *implementation gap*.⁷⁶ Salah satu bukti nyata dilapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan.

Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran dan pelatihan saat sosialisasi, baru pada taraf pengenalan dan tidak dilakukan secara berkelanjutan.

Penataran dan pelatihan serta pertemuan antar aktor kebijakan hanya dilakukan secara temporer saja yaitu pada saat awal kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan diuji cobakan, hal ini menunjukkan kurangnya frekuensi pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai *target group*. Komunikasi dan koordinasi yang ditunjukkan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan adalah komunikasi dan koordinasi yang sempurna di antara sebagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan.⁷⁷ Edward mensinyalir bahwa dalam komunikasi ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas dari komunikasi dan akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain adalah *transmission* (akurasi penerimaan panjang dan pendeknya rantai komunikasi)

⁷⁶ Wahab, *Analisa*, h. 19.

⁷⁷ *Ibid.*, h. 77.

atau penyaluran komunikasi, konsisten dan rincian tujuan komunikasi.⁷⁸ Selain itu dalam mensosialisasikan suatu kebijakan/program harus ada produk sinergi interaksional dari beragam aktor atau institusi yang terlibat.⁷⁹

Berkaitan dengan transparansi, perlu kiranya dilakukan pembahasan berikut: Transparansi manajemen merupakan kata kunci dalam pelaksanaan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dan dalam otonomi pendidikan secara luas. Selama manajemen perguruan tinggi dan birokrasi bersifat "tertutup", dalam arti kurang bisa dipertanggung jawabkan secara moral. Laporan-laporan pendidikan lebih banyak menganut model paternalistik dan asal bapak senang (ABS). Akibatnya banyak kebocoran yang dilakukan, tetapi tetap aman dari segi administratif. Ini terjadi karena tidak adanya akuntabilitas publik dalam dunia pendidikan.

Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen dan di lapangan penelitian telah ditemukan adanya transparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi di bidang lain seperti bidang kemahasiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisis secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama. Tuntutan digunakannya transparansi manajemen di era otonomi pendidikan agaknya tidak bisa di tawar-tawar lagi, baik oleh perguruan tinggi maupun pejabat kependidikan. Oleh karena itu, transparansi manajemen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari otonomi pendidikan. Jika dicermati kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan secara formal, maka akan ditemukan bahwa kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang menekankan pada model rasional (*top-down*). Sekalipun kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini secara formal merupakan kebijakan yang

⁷⁸ Edwards C George, *Implementing Public Policy*, edisi ke-5(Washington: Congressional Quarterly Press, 1990), h. 49.

⁷⁹ Wahab, *Analisa*, h. 5.

diturunkan dari atas (*top-down*) dalam hal ini adalah Kementerian Pendidikan Nasional bekerjasama dengan UNESCO dan UNICEF, dan perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan khas agama Islam di jajaran Kementerian Agama, koordinasi dengan Kementerian Pendidikan Nasional dalam penerapannya. Sehingga petunjuk pelaksanaannya telah dirumuskan dengan jelas, dan unit-unit pelaksana di bawahnya telah ditentukan dan harus bekerja dengan mengikuti ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dari atas, akan tetapi dalam prakteknya implementasi kebijakan ini tidaklah berjalan secara linier.

Selain itu juga pelaksana kebijakan tidak mengikuti semua ketentuan yang digariskan oleh penentu (pembuat) kebijakan (*policy maker*). Guna membahas dan menjawab apakah proses implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini berjalan efektif dan memberikan dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan Perguruan Tinggi UMN Al-washliyah Medan dan dapat mengatasi penurunan kualitas sumber daya manusia, tentu bukan merupakan hal yang mudah. Sebab untuk menilai dan membuktikan efektivitas dan keunggulan model kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini tetap membutuhkan waktu yang lama. Jika dipergunakan kriteria untuk melihat efektivitas dan mutu proses implementasi yang dikemukakan Islamy, yaitu menyangkut kriteria landasan demokrasi, inklusif, partisipatif, transparansi, efisien dan akuntabel serta menggunakan sepuluh pertanyaan mengenai mutu implementasi berikut:

- a. Apakah strategi/pendekatan implementasi telah diidentifikasi, dipilih dan dirumuskan dengan jelas?
- b. Apakah unit pelaksanaan teknis telah disiapkan?
- c. Apakah aktor-aktor utama (*policy subsystems*) telah ditetapkan dan siap menerima tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut?
- d. Apakah koordinasi pelaksanaan telah dilakukan dengan baik?
- e. Bagaimana, kapan, dan kepada siapa alokasi sumber-sumber hendak dilaksanakan?

- f. Apakah hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab telah diberikan dan dipahami serta dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana kebijakan?
- g. Apakah pelaksana kebijakan telah dikaitkan dengan rencana tujuan dan sasaran kebijakan?
- h. Apakah prosedur operasi baku telah ada, jelas, dan dipahami oleh pelaksana kebijakan?
- i. Apakah teknik pengukuran dan kriteria penilaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan telah ada, jelas dan diterapkan dengan baik?
- j. Apakah penilaian kinerja kebijakan telah menerapkan prinsip-prinsip efisiensi ekonomis dan politis serta sosial?⁸⁰

Jika berbagai pertanyaan di atas dapat terpenuhi maka implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dapat dikatakan cukup efektif. Dikatakan cukup efektif karena beberapa kriteria seperti demokratis, partisipatif dan transparan telah terpenuhi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini antara lain adalah belum dipahaminya konsep dan tujuan serta prosedur operasional baku secara utuh oleh pelaku kebijakan.

Memperhatikan beberapa indikator hasil penelitian yang menunjukkan adanya perubahan yang terjadi sebagai akibat dari adanya rintisan dan proses implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, maka menurut peneliti bahwa model program Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini lebih baik dari pada model program yang bersifat sentralistik yang selama ini diterapkan. Beberapa indikator tersebut antara lain adalah:

- a. Model pembelajaran berbeda dengan kegiatan pembelajaran selama ini, yang memposisikan mahasiswa serba marginal dan tidak memiliki hak untuk bertanya. Pakem yang diterapkan dalam kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan lebih mengedepankan apa yang disebut *joyful*

⁸⁰ Islamy, *Policy*, h. 40.

learning. Mahasiswa merasa senang bersekolah karena proses belajar dilaksanakan dengan pendekatan yang ramah. Mereka dengan leluasa dapat mengemukakan apa yang menjadi ide kreatifnya secara maksimal. Guru tidak lagi dipasang dengan tututan kurikulum nasional yang kaku. Guru justru dituntut untuk mampu bersikap terbuka, inovatif terhadap model-model pendekatan yang sesuai dengan karakteristik mahasiswa. Belajar tidak harus di ruang kelas, tetapi dapat dilakukan di halaman, berjalan-jalan ke sawah, pantai atau tempat lain di sekitar perguruan tinggi yang memungkinkan.

- b. Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan memuat peran serta masyarakat tidak hanya sebatas sebagai pembayar biaya pendidikan saja. Mereka dituntut berpartisipasi secara maksimal, baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maupun memantau proses pembelajaran putra-putrinya di perguruan tinggi dan di rumah. Dalam kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan ini, masyarakat juga diikutsertakan dan dituntut mampu menyusun rencana kerja perguruan tinggi (bersama perguruan tinggi), sekaligus sebagai pelaksanaan tidak langsung proses kegiatan pembelajaran bagi mahasiswa.
- c. Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan mengarahkan kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran berlangsung secara transparan. Kepala perguruan tinggi maupun guru dan komite perguruan tinggi menyusun rencana kerja dan anggaran perguruan tinggi. Secara terbuka disampaikan sumber dan besarnya dana yang akan diperoleh dan rencana penggunaannya.

Ketiga hal tersebut di atas, sebelum kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan diimplementasikan belum terlihat dan belum dilaksanakan, ketika kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan diimplementasikan hal tersebut menjadi suatu keharusan dan mengakibatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik.

Melakukan *monitoring* dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan yang telah dicapai dan sejauhmana pencapaiannya. Karena focus adalah mutu mahasiswa, maka kegiatan *monitoring* dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar mahasiswa. Secara keseluruhan tujuan dari kegiatan *monitoring* dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektivitas dan efesiensi dari program perguruan tinggi dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu pendidikan.

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan. Pertama salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga perguruan tinggi, termasuk masyarakat dan orang tua mahasiswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala perguruan tinggi harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan Manajemen peningkatan Mutu Pendidikan. Kedua, membangun budaya perguruan tinggi (*school culture*) yang demokratis, transparan dan akuntabel. Termasuk membiasakan perguruan tinggi membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPB PT di papan pengumuman perguruan tinggi yang dilakukan oleh *Managing Basic Edocation* (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara incidental berupa *booklet*, *leaflet*, atau poster tentang rencana kegiatan perguruan tinggi. Alangkah serasinya jika kepala mdrasah dan kepala komite perguruan tinggi dapat tampil bersama dalam media tersebut. Ketiga, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu

melakukan kegiatan bersama dalam rangka *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di perguruan tinggi, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima perguruan tinggi.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya perguruan tinggi yang dikelola secara efektif (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu mersepon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorbankan kepentingan diri sendiri.⁸¹

Menurut Graham dan Phillips ada dua bentuk partisipasi yaitu:

- a. Partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, disebut juga dengan partisipasi ekstensif (*extensive participation*). Keuntungan dari partisipasi ini adalah kesadaran tentang suatu isu yang dimunculkan pada masyarakat akan ditanggapi sesuai dengan kontribusi dan keterlibatan yang diberikan masyarakat, kekurangannya adalah karena orang yang terlihat banyak, dan kontribusinya, sedikit, maka masyarakat tidak dapat diberdayakan.
- b. Partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipasi intensif (*intensive participation*), keuntungan bentuk partisipasi masyarakat ini adalah mampun atau dapat mengembangkan solusi inovatif dan dapat mencapai suatu konsensus.⁸²

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan adalah merupakan bentuk partisipasi yang ekstensi. Partisipasi masyarakat sudah mulai meningkat. Meski demikian meningkatnya

⁸¹ Mubyarto dan Sartono, *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*, cet. II (Yogyakarta: Liberty, 1995), h. 36.

⁸² K. Graham dan S. Phillips, *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*, edisi ke-2 (Canada: School of Administration, Carleton University, 1998), h. 8.

partisipasi masyarakat dalam membantu perguruan tinggi masih didominasi dengan bantuan pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi masyarakat selayaknya tidak hanya dalam bentuk bantuan fisik dan keuangan, tetapi juga dalam proses kebijakannya, seperti dalam hal perencanaan program perguruan tinggi, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan evaluasi program perguruan tinggi. Peran serta masyarakat pada kegiatan-kegiatan tersebut dan pada kegiatan yang bersifat mendukung pengelolaan perguruan tinggi dan belajar anak, masih relatif rendah dan masih belum optimal. Jika mengacu pada pendapat Graham dan Phillips, mengenai bentuk partisipasi maka masih belum optimalnya partisipasi masyarakat terutama dalam proses kebijakan, menurut peneliti disebabkan bentuk partisipasinya adalah ekstensif.

Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh. Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Graham dan Phillips, mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan untuk menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan pembagian kekuasaan, maka warga negara atau masyarakat dan pembagian kekuasaan, maka warga Negara atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (*power-sharing*) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan, sementara itu pemerintah juga dapat

mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang sesuai.⁸³

Selain itu Graham dan Phillips, juga mengemukakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam persoalan keterlibatan (*participation*) dan keikutsertaan (*engagement*) serta hubungannya dengan pemerintah daerah yaitu: *legimitacy*, *capacity* dan *vitality*.⁸⁴ Terkait dengan legitimasi, Pemerintah Daerah, apakah partisipasi masyarakat mampu meningkatkan konsensus public tentang tanggung jawab pemerintah daerah dan apakah kontribusi masyarakat yang terlibat mengarah kepada penjaminan bahwa pemerintah daerah memerlukan biaya dan sumber daya manusia untuk memegang mandate atau kepercayaan mereka. Hal ini adalah merupakan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kemampuan (*capacity*) dan kekuatan (*vitality*) adalah: Apakah keterlibatan masyarakat itu dengan kemampuan dalam mengembangkan keputusan rasional yang mereka ambil, apakah partisipasi masyarakat memberikan kontribusi berupa keuntungan sosial baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek dan apakah partisipasi masyarakat dapat meningkatkan debat publik bagi anggota masyarakat untuk mempengaruhi kebijakan dan proses perencanaannya.

Terkait dengan implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan masyarakat, maka beberapa hal tersebut di atas perlu dipertimbangkan baik oleh perumus kebijakan (pemerintah) maupun pelaksana kebijakan (perguruan tinggi). Adanya peningkatan peran serta masyarakat yang peneliti temukan di lapangan, tidak terlepas dari usaha kepala perguruan tinggi untuk selalu berusaha menerapkan manajemen yang transparan kepada masyarakat; terutama dalam manajemen keuangan.

⁸³Graham dan Phillips, *Citizen Engagement*, h. 222.

⁸⁴*Ibid.*, h. 223.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh pendapat Graham dan Phillips, yang mengemukakan bahwa partisipasi tidak muncul secara alami, tapi perlu diusahakan dan memerlukan beberapa syarat seperti: Keterbukaan, fleksibilitas, responsibilitas, adanya birokrasi tradisional yang didasarkan pada hirarki dan otoritas *top-down*, *secrecy*, otonomi dan perencanaan yang rasional. Hal ini membawa konsekuensi bagi pemerintah untuk mempersiapkan diri melalui penciptaan beberapa institusi dan perubahan sikap.⁸⁵ Partisipasi masyarakat terhadap kebijakan pemerintah menurut Klingemann dan Fuchs, dipengaruhi oleh modernitas yang dialami individu dipengaruhi oleh dua hal: yaitu meningkatnya kemampuan personal dan adanya perubahan orientasi nilai.⁸⁶

Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya perubahan orientasi nilai bermakna adanya perubahan masalah fisik ke arah adanya rasa memiliki, pengungkapan diri dan kualitas hidup artinya ada perubahan dari *materialist* ke *postmaterialism*. Perubahan kearah kualitas hidup artinya ada perubahan ke arah kompetensi kognitif seperti meningkatnya kemampuan untuk menyerap informasi yang kompleks, meningkatnya pengetahuan tentang lingkup kegiatan dalam bidang social kemasyarakatan.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Mubyarto, menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan dipengaruhi oleh modernisasi dan komersialisasi. Dijelaskan juga bahwa modernisasi dan komersilisasi selalu cenderung menimbulkan dua akibat negatif yaitu: Semakin berkurangnya keperluan akan keputusan-keputusan kolektif dan kecenderungan bertambah besarnya pikiran dan perilaku yang bersifat anti-partisipasi. Selain itu dalam tulisannya dijelaskan juga bagaimana meningkatkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat, menurutnya partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dan dikembangkan melalui desentralisasi pengambilan keputusan pada tingkat pemerintahan yang lebih rendah, melibatkan masyarakat secara langsung sebagai *target group*; dan mengembangkan demokrasi dalam pengambilan keputusan dengan cara menyalurkan aspirasi dari masyarakat.⁸⁷

⁸⁵ Graham dan S. Phillips, *Citizen Engagement*, h.229.

⁸⁶ H. D Klingemann dan D. Fuchs, *Citizens and The State: beliefs In Government*, edisi ke-2(New York: Oxford University Press, 1995), h. 11-12.

⁸⁷ Mubyarto dan Sastono, *Pembangunan*, h. 51.

Di lapangan, peneliti juga menemukan Rektor selaku aktor utama kebijakan dalam melibatkan masyarakat hanya sampai pada taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan belum pada tataran menyelenggarakan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun. Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah Rektor, dosen, komite perguruan tinggi, bekerja hanya berdasarkan mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus.

Faktor penyebab lainnya adalah karena masih rendahnya kemampuan dari masyarakat dalam menyerap konsep dan tujuan kebijakan ini, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi dan terpisahnya perguruan tinggi dengan masyarakat yang selama ini terjadi, adalah juga merupakan penyebab kurangnya partisipasi masyarakat.

- a. Struktur tata pamong UMN Al-washliyah telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengembangan dan peningkatan efektifitas tata kelola dan kelembagaan di UMN Al-washliyah dilakukan berdasarkan analisis dan studi komprehensif serta mempertimbangkan dinamisasi perubahan yang ada dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. UMN Al-washliyah telah mengembangkan SOP serta menerapkan sistem monitoring dan membuat laporan kinerja secara berkala. UMN Al-washliyah juga telah memiliki rancangan dan analisa jabatan, uraian tugas dan program peningkatan kompetensi manajemen dan telah menetapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari pimpinan sampai kepada unsur pelaksana. UMN Al-washliyah juga sudah memiliki dan mengimplementasikan kriteria dan instrumen penilaian untuk mengukur kinerja setiap unit kerja dan hasilnya telah diseminasikan kepada seluruh pemangku kepentingan.
- b. UMN Al-washliyah telah melaksanakan proses pemilihan kepemimpinan berdasarkan kepatutan dan kepatantasan. Aturan pemilihan telah mengacu kepada aturan yang ditetapkan pemerintah dan tata tertib yang ditetapkan

Senat Universitas sebagai lembaga normatif di UMN Al-washliyah. Pimpinan yang terpilih telah melaksanakan Renstra, dan melakukan sosialisasi serta menyusun sistem monitoring dan evaluasi yang efektif. Pola dan kinerja kepemimpinan institusi di UMN Al-washliyah sangat baik. Hal ini tercermin pada kemampuan yang komprehensif untuk menumbuh kembangkan pemahaman dan komitmen di setiap unit kerja guna mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan sesuai dengan strategi-strategi yang dikembangkan dan harapan *stakeholders*.

- c. Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) di UMN Al-washliyah dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan. Sistem Penjaminan Mutu di UMN Al-washliyah Medan dirancang dan diaplikasikan guna menjamin mutu lulusan. Siklus penjaminan mutu di UMN Al-washliyah dilakukan secara periodik dan berkelanjutan dan terimplementasi dengan sangat baik.
- d. Penerimaan mahasiswa baru dilaksanakan setiap tahun dengan menggunakan sistem *One Day service*, dengan materi tes mengadopsi materi sistem Seleksi Nasional Masuk Perguruan dengan standar kelulusan yang relatif tinggi, ditambah dengan ujian khusus sesuai kebutuhan fakultas dan program studi masing-masing. Dalam rangka membina, dan mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni dan meningkatkan kompetensi mahasiswa, UMN Al-washliyah telah mendukung dan membina unit-unit kegiatan mahasiswa dengan menyediakan sarana dan prasarana yang sangat memadai untuk menunjang kegiatan mahasiswa. Mahasiswa UMN Al-washliyah telah berpartisipasi dan mendapat prestasi dalam berbagai kegiatan ilmiah, olah raga dan kesenian baik ditingkat wilayah maupun nasional.
- e. Mutu penyelenggaraan kegiatan akademik dan lulusan sangat tergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, dimana tersedianya SDM yang berkualitas membutuhkan sistem rekrutmen,

seleksi dan pengelolaan yang baik. Dosen dan tenaga kependidikan telah dikelola dengan sistem pengelolaan sumberdaya yang telah ditetapkan. Perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan karir dan penghargaan serta sanksi pegawai telah mempedomani aturan pemerintah yang berlaku dan dilakukan secara transparan. Jumlah dosen terhadap mahasiswa dan kualifikasi secara umum sudah ideal yang ditunjukkan dengan rasio dosen terhadap mahasiswa adalah 1 : 27. Tenaga kependidikan telah memperoleh berbagai pelatihan dan tersertifikasi keahlian sangat mendukung dalam efektifitas dan efisiensi pembelajaran dan pelayanan kepada *stakeholder*.

- f. Penyusunan Kurikulum di UMN Al-washliyah dilakukan berdasarkan visi, misi, tujuan dan sasaran UMN Al-washliyah dan selalu berpedoman pada ketentuan yang berlaku, baik Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, dan Keputusan Dirjen Dikti yang menjadi landasan legal formal dalam menyusun formulasi kebijakan institusi dalam pengembangan kurikulum disetiap program studi. Kebijakan institusi dalam pengembangan kurikulum baik di tingkat yayasan maupun universitas menjadi dasar dalam penyusunan kurikulum di tingkat program studi dan ditinjau secara berkala sesuai dengan dinamika perkembangan bidang keilmuan dan teknologi, kebutuhan *stakeholder* dan tantangan masa depan.
- g. Sistem pembelajaran telah dirancang sesuai dengan visi, misi dan tujuan institusi yang telah ditetapkan bersama. UMN Al-washliyah telah menyediakan lembaga khusus yang mengkaji dan mengembangkan sistem serta mutu pembelajaran, sarana dan prasarana pembelajaran yang terpusat. Peraturan dalam universitas dan panduan yang ada telah menjamin terselenggaranya proses pembelajaran yang adil dan akuntabel dan dimonitor secara konsisten.

- h. Prasarana dan sarana dikelola dan dipergunakan untuk menunjang pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Kebijakan, aturan dan panduan pengelolaan sarana dan sarana digunakan sebagai acuan pelaksanaan perencanaan, pendataan, pemeliharaan, pemutakhiran data aset, penghapusan aset dan penggunaan bersama fasilitas pendukung yang dimiliki UMN Al-washliyah. Pengelolaan telah didukung oleh sistem informasi yang sangat memadai sehingga semua kebijakan, aturan dan panduan pengelolaan sarana dan sarana dilakukan berbasis sistem informasi yang terintegrasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan administrasi akademis, keuangan, aset, infrastruktur dan kemahasiswaan, UMN Al-washliyah telah membentuk unit pelaksana teknis IT (PKSI). Unit ini telah berfungsi untuk penyebaran informasi dan akses informasi global melalui Wibesite yang diperlukan oleh dosen dan mahasiswa untuk mendukung proses belajar dan mengajar, kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. PKSI juga sudah mampu melayani penginputan nilai online, KRS online serta berguna untuk akses sumber-sumber informasi ilmiah dan manajemen perguruan tinggi.

Melalui koordinasi Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat di dengan Universitas, berbagai kegiatan ilmiah dapat memperoleh dukungan finansial dan insentif. Dosen-dosen berkesempatan dan beberapa diantaranya telah berhasil mempublikasikan artikel-artikelnya diberbagai jurnal ilmiah di tingkat nasional dan internasional. Atmosfir kebijakan dan riset yang kondusif ini masih perlu ditingkatkan lagi agar persentase dan kuantitas artikel dosen dan mahasiswa yang dimuat dalam jurnal nasional dan internasional bereputasi semakin tinggi. Dosen juga didorong untuk menerbitkan buku-buku teks dan buku ajar untuk mendukung mata kuliah yang diampunya. Untuk menunjang terlaksananya Tridharma Perguruan Tinggi dengan lebih baik, kerjasama atau kemitraan juga telah dijalin dengan beberapa institusi, baik dalam maupun luar negeri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Temuan penelitian ini ada 4 (empat), yaitu:

1. Perencanaan peningkatan mutu pendidikan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah/kegiatan/program kerja yang akan dilaksanakan; (2) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (3) Mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (4) Menetapkan Target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (1) Pengaturan sumber dana; (2) Pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (3) Pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai Tujuan/Target/ Sasaran Perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan.
2. Pengorganisasian peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dilaksanakan melalui beberapa proses yaitu: (1) Pembagian Tugas (*Job Discription*); (2) Pengembangan Beban Kerja; dan (3) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing.
3. Pelaksanaan peningkatan mutu Universitas Muslim dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (1) Pembagian Tugas (*Job Discription*); (2) Pengembangan Beban Kerja; dan (3) Pengembangan mekanisme kerja. Hal ini dilakukan untuk Kesatuan dalam keterpaduan yang harmonis menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing..
4. Pengawasan peningkatan mutu Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan dilakukan dalam beberapa aktivitas, diantaranya: (1) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (2) perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran; (3) peningkatan dan pengembangan civitas akademika; (4) pemeliharaan dan

perawatan moral/ semangat kerja; (5) evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan; dan (6) melakukan penilaian dan rekomendasi terhadap temuan evaluasi hasil kerja dan program kerja yang dilaksanakan.

B. Saran

1. Kerjasama yang harmonis antara yayasan, universitas dan civitas akademika dalam mewujudkan visi, misi tetap dipertahankan
2. Penyelenggaraan manajemen peningkatan mutu pendidikan pada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah pada khususnya dapat dijadikan acuan dalam peningkatan mutu dan selanjutnya diadopsi oleh penyelenggara pendidikan Perguruan Tinggi di Al Jamiyatul Washliyah yang lain
3. Menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Majelis Pendidikan Tinggi Al Jamiyatul Washliyah dalam melakukan pengembangan, pembinaan dan peningkatan mutu perguruan tinggi Al-Washliyah .

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab *Analisa Kebijakan dari Formulasi keImplementasi Kebijakan Negara*, cet. II (Jakarta: BumiAksara, 1997), h. 61. Lihat pula Irfan. M. Islamy, *Policy Analysis* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2001),
- Abu Saleh Md. (2016) *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 207-217
- Amalia Venera Todorut, (2013) / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 83 (2013) 1105 – 1110.
- Amir Honarpour, Alireza Asadi, (2012) *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. 9
- Anastasia Papanthymou, Maria Darra, (2017) *Higher Education Studies*; Vol. 7, No. 3; 2017 ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X Published by Canadian Center of Science and Education.
- Bambang Sumardjoko, (2010) *Membangun Budaya Pendidikan Perguruan Tinggi : Analisis Perguruan Swasta di Surakarta*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,.
- BAN-PT , (2008) *Pedoman Penilaian Portofolio Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi : Standar 4 tentang Sumber Daya Manusia* Jakarta: BAN-PT.
- Chalidjah Hasanuddin, (1988) *Al-Jam'iyatul Washliyah: Api dalam Sekam*, Bandung: Pustaka.
- D Klingemanndan D. Fuchs, (1995) *Citizens and The State: beliefs In Government*, edisi ke-2, New York: Oxford University Press.
- Dale H. Besterfield, (2011) *Total Quality Management*, India: Pearson.
- DaulatP.Tampubolon, (2001) *Perguruan Tinggi Bermutu* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dedi Mulyasana, (2012) *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Djamaluddin Darwis, (2010) *Dinamika Pendidikan Islam*, Cet.2, Semarang: RaSAIL.
- E. James Anderson, (1997) *Public Policy Making*, edisi ke-4, New York: Holt Rinerhart and Winston.
- Edward Sallis, *Management Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta :IRCiSoD, 2010)
- Edwards C George, (1990) *Implmenting Public Policy*, edisi ke-5, Washington: Congressional Quarterly Press.
- EkoSupriyanto, (2008) *Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, Disertasi, Universitas Negeri Semarang.

- Fandy Tjiptonodan Anastasia Diana, (2003) *Total Quality Management* Yogyakarta: Andi.
- G.C. Mondie, (1988) *The Debates about Higher Education in Britain and USA*, Studies in Higher Education.
- Giron Kamonja, Yan Liang, dkk (2014) *American Journal of Industrial and Business Management*, 2014, 4, 209-216. Published Online April 2014.
- Haidar Putra Daulay, (2012) *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa* Jakarta: RinekaCipta.
- Haidar Putra Daulay, (2004) *Dinamika Pendidikan Islam*, Bandung: Citapustaka Media.
- Haidar Putra Daulay, (2009) *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*, Jaakarta: Rineka Cipta.
- Hasan Bakti Nasution, (1999) *Al-Jam'iyatul Washliyah Memasuki Melenium III*, Jakarta: Proyek Penerbitan Buku 70 Tahun Al-Jam'iyatul Wasliyah.
- HasballahThaib, (1993) *Universitas Al Wahliyah Medan Lembaga Pengkaderan Ulama di Sumatera Utara* Medan, Univa Press.
- Husaini Usman, (2014) *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Quran* (Malang: Aditya Media dan UIN Malang Press)
- Iqbal Hasan, (2002) *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia.
- Jalaluddin, (2011) *Teologi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Jehad S. Bani-Hani dan Ziyad Al-Omari (2012) *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 18 [Special Issue – September 2012].
- K. Graham dan S. Phillips, (1988) *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*, edisi ke-2, Canada: School of Administration, Carleton University.
- KBBI (Offline) Software, versi 1.5.1
- Kenneth E, Lane, *et. al.*, “Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation” dalam *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2, No. 2, 2013
- Lexy J. Moleong, (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Lincoln. Y.S dan E.G Guba. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage Publications .
- Lustrum VI Universitas Al Washliyah 18 Mei 1958 – 18 Mei 1988*, Medan 1988

- M. Burhan Bungin, (2007) *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Mardiyah, (2013) *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang : Aditya Media Publishing.
- Marzuki Mahmud, (2012) “*Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*” Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- MPT PB Al Wasliyah, (2014) *Statuta Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al Washliyah Medan*.
- Mubyarto dan Sartono, (1995) *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*, cet. II Yogyakarta: Liberty.
- Mujamil Qomar, (2007) *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Paulo Sampaio, Pedro Saraiva, Ana Monteiro, (2012), "ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 Iss: 8 pp. 891 – 914.
- Peringatan Al Djamijatul Washliyah ¼ abad 30 Nopember 1930 – 30 Nopember 1955*, Medan, Pengurus Besar Al Djamijatul Washliyah, 1956
- R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern* (Yogyakarta: Andi, 2006)
- Robert C. Bogdandan Steven, J. Taylor, (1993) *Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian* (Terj) A. Khozin Affandi, Surabaya: Usaha Nasional.
- Robert C. Bog dan & Sari Knopp Biklen, (1982) *Quality Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Rulam Ahmadi, (2005) *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: UM PRESS.
- Rusman, (2008) *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Press.
- Safuruddin Aziz, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksidan Implementasi* (Yogyakarta: Gava Media, 2016).
- Setyodarmodjo, (2000) *Public Policy: Pengertian Pokok Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintah*, cet. I, Surabaya: Airlangga University Press.
- Síría Barros, Paulo Sampaio dan Pedro Saraiva, (2014) ICQ'14-Tokyo, Japan 10.19-10.22, 2014.
- Sudarwan Danim, (2002) *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiono, (2013) *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Cet 16, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2005) *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta .
- Suharsimi Arikunto, (2002) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Sutrisno Hadi, (1990) *Metodologi Penelitian Research II*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Syafaruddin, (2017) *Manajemen Organisasi Pendidikan*, Medan:Perdana Publishing.
- Syahrizal Abbas, (2009) *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Syaiful Akhyar Lubis, (2008) *Paradigma Baru Pendidikan Islam: Aspek Kelembagaan dan Kurikulum*. Disampaikan Pada Seminar Nasional tentang Perguruan Tinggi Islam dalam Kebijakan Pendidikan Nasional, yang Dilaksanakan Oleh PPs IAIN – SU Medan.
- Syaiful Sagala, (2016) *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*,(Jakarta: Nimas Multima.
- Wayne Parsons, (1997) *Public Policy: An Intruduction to the Theory and Practive of Policy Analysis*, edisi ke-2 (UK Lyme, US: Edward Elgar, Cheltenham.
- Wina Sanjaya, (2009) *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, cet. VI, Jakarta: Kencana.