

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202265995, 17 September 2022

Pencipta

Nama : **Mochamad Iskarim**
Alamat : Dukuh Kepatihan RT.02 RW.02, Kab. Batang, JAWA TENGAH, 51272
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Mochamad Iskarim**
Alamat : Dukuh Kepatihan RT.02 RW.02, Kab. Batang, JAWA TENGAH, 51272
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Karya Tulis (Disertasi)**
Judul Ciptaan : **MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 14 Maret 2022, di Yogyakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000381731

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS
KELEMBAGAAN**



Oleh:
Mochamad Iskarim
NIM. 19300016095

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Doktor dalam Studi Islam

YOGYAKARTA
2022

**PERNYATAAN KEASLIAN
DAN BEBAS DARI PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

menyatakan bahwa naskah disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika di kemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batang, 27 Januari 2022



Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM. 19300016095

PENGESAHAN

Judul Disertasi : MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN
PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN
Ditulis oleh : Mochamad Iskarim
NIM : 19300016095
Program/Prodi. : Doktor (S3) / Studi Islam
Konsentrasi : Kependidikan Islam

**Telah dapat diterima
Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Dalam Bidang Studi Islam**

Yogyakarta, 14 Maret 2022

An. Rektor/
Ketua Sidang.



Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.
NIP.: 19720912 200112 1 002

YUDISIUM

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP (PADA TANGGAL 8 DESEMBER 2021), DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS, **MOCHAMAD ISKARIM** NOMOR INDUK: 19300016095 LAHIR DI **BATANG**, TANGGAL **22 JANUARI 1984**,

LULUS DENGAN PREDIKAT :

PUJIAN (CUM LAUDE)/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN**

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR **STUDI ISLAM** DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

***SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR KE-827.**

YOGYAKARTA, 14 MARET 2022

REKTOR /
KETUA SIDANG,





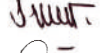


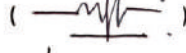



Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.

NIP.: 19720912 200112 1 002

**** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN**

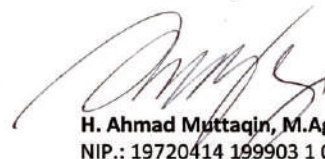
**DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Nama Promovendus	: Mochamad Iskarim	
NIM	: 19300016095	
Judul Disertasi	: MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN	
Ketua Sidang	: Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.	
Sekretaris Sidang	: H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., M.A., Ph.D.	
Anggota	: 1. Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag. (Promotor/Penguji)	()
	: 2. Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A. (Promotor/Penguji)	()
	: 3. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, M.Si (Penguji)	()
	: 4. Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag. (Penguji)	()
	: 5. Dr. Hj. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag., SS., M.Si. (Penguji)	()
	: 6. Dr. Jarot Wahyudi, SH., M.A. (Penguji)	()

Di Ujikan di Yogyakarta pada hari Senin tanggal 14 Maret 2022

Tempat : Aula Lt. 1 Gd. Pascasajana UIN Sunan Kalijaga
Waktu : Pukul 10.00 WIB. S.d. Selesai
Hasil / Nilai (IPK) : 3,94
Predikat Kelulusan : Pujian (Cumlaude) / Sangat Memuaskan / Memuaskan

Sekretaris Sidang,



H. Ahmad Muttaqin, M.Ag., M.A., Ph.D.
NIP.: 19720414 199903 1 002



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

PENGESAHAN PROMOTOR

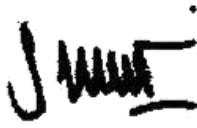
Promotor

Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag.

()

Promotor

Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A.

()

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**


yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 17 Januari 2022
Promotor/Penguji,


Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag.
NIP. 19631107 198903 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UTN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

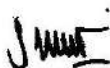
yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 17 Januari 2022
Promotor/Penguji,



Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A.
NIP. 19611102 198603 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN
PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN**

yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 13 Januari 2022
Penguji,

Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si.
NIP. 19711129 200501 1 003

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN

yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 17 Januari 2022

Penguji,



Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag.
NIP. 19591231 199203 1 009

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan koreksi dan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

MODEL PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN PEKALONGAN PASCA ALIH STATUS KELEMBAGAAN

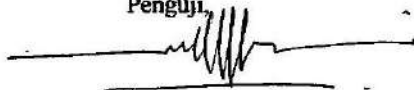
yang ditulis oleh:

Nama : Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I.
NIM : 19300016095
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 08 Desember 2021, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 14 Januari 2022
Penguji,



Dr. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag., S.S., M.Si.
NIP. 19680701 199803 2 001

ABSTRAK

Fenomena alih status kelembagaan di PTKIN sudah sering terjadi, baik dari status kelembagaan sekolah tinggi menjadi institut maupun dari institut menjadi universitas. Transformasi kelembagaan tersebut semestinya dijadikan sebagai momentum awal dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Penguatan implementasi penjaminan mutu pendidikan di PTKIN pasca alih status kelembagaan menjadi sebuah keharusan apabila perguruan tinggi menginginkan menjadi bagian dari penyelesaian persoalan kehidupan yang sangat kompleks dan berkembang cepat. Dalam implementasi penjaminan mutu, PTKIN tidak cukup hanya fokus pada persoalan perbaikan internal kelembagaan, atau peningkatan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik saja, tetapi sudah mulai berupaya secara maksimal menghadirkan generasi muda muslim yang siap bersaing di masa mendatang (era millenium). Oleh karena itu, penguatan penjaminan mutu pendidikan di PTKIN pasca alih status kelembagaan harus menjadi agenda prioritas, baik dalam implementasi *internal quality assurance*, *interface quality assurance*, maupun *future quality assurance*.

Penelitian ini mencoba menemukan jawaban atas dua permasalahan, yaitu: (1) visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan, dan (2) implementasi penjaminan mutu *internal*, *interface*, dan *future* di perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus di salah satu PTKIN yang mengalami alih status kelembagaan, yaitu IAIN Pekalongan. Data-data penelitian dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Setelah data penelitian terkumpul, peneliti menggunakan metode analisis data 'model interaktif' yang dikembangkan Miles, Huberman, & Saldana dengan tiga prosedur: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (*conclusion: drawing/verifying*).

Hasil penelitian menunjukkan: *Pertama*, visi pemimpin terhadap mutu di IAIN Pekalongan lebih pada pengejawantahan mutu sebagai: (1) bentuk kesesuaiannya dengan spesifikasi atau standar perguruan tinggi di Indonesia (*quality as 'the conformace to specification or standars'*), dan (2) kesesuaiannya dengan tujuan lembaga (*quality as 'fitness for purpose'*). *Kedua*, model penjaminan mutu pendidikan di IAIN Pekalongan masih berada pada gelombang *internal quality assurance* dan *interface quality assurance*. Sementara gelombang *future quality assurance* belum menjadi agenda tersistem dan terintegrasi dalam implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut.

Sebagai bentuk kontribusi keilmuan dalam bidang manajemen mutu perguruan tinggi, khususnya dalam implementasi penjaminan mutu pendidikan, peneliti memformulasikan teori 'lokomotif mutu perguruan tinggi'. Teori ini diharapkan menjadi sebuah kesepakatan bersama yang aplikatif dalam percepatan laju perguruan tinggi menuju keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan. Aspek-aspek penting dalam teori lokomotif mutu perguruan tinggi terdiri dari lima hal, yaitu: (1) visi & komitmen pemimpin, (2) kepemimpinan transformasional, (3) agen mutu perubahan, (4) *learning organization*, dan (5) *continuous improvement*. Kelima aspek tersebut merupakan satu kesatuan sistem yang saling berkaitan dan saling mendukung satu dengan lainnya untuk menggerakkan perguruan tinggi mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Kata Kunci: *Alih Status Kelembagaan, Penjaminan Mutu Pendidikan, Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi*

ABSTRACT

In PTKIN (State Islamic Colleges), a status switch from college to institute or from institute to university is a common phenomenon. The transformation is supposed to be a moment of college education quality improvement. The empowerment of quality assurance in the post-convert college becomes a necessity as the institutions are eager to take part in the agents of solution against the complex, fast-developing life problems. In terms of implementing college quality assurance, focusing on internal improvement and a better service and accountability are not enough, yet young Muslim generation should be stimulated to get ready welcoming the millennium era. Therefore, the empowerment of PTKIN post-convert quality assurance should be a priority, in the sense of internal quality assurance, interface quality assurance, and future quality assurance.

This study is trying to find the answers of two questions, namely (1) the head's vision toward college quality following the institution convert, and (2) the implementation of internal, interface, and future quality assurance in college after converting. This case-study research was conducted in IAIN Pekalongan after the college's conversion. Collected through documentation, interview, and observation, the data were analyzed using interactive model of data analysis method developed by Miles, Huberman, & Saldana under three procedures: data condensation, display data, and conclusion drawing/verifying.

The results show the following. *First*, the head's vision toward the quality of IAIN Pekalongan is a quality embodiment as: (1) the conformance to specification or standards of Indonesian colleges, and (2) the fitness for the institution's purposes. *Second*, the model for quality assurance in IAIN Pekalongan is still going around the internal quality assurance and the interface quality assurance. The future quality assurance, however, has not yet been a systemized agenda nor has it been integrated in the institute's quality assurance implementation.

To contribute scientifically in the quality college management field, in particular in the implementation of education quality assurance, a ‘quality college locomotive’ theory is formulated. It is expected that the theory would be a collective understanding applicable for college acceleration towards the success of education quality assurance implementation. Five essential aspects in the theory of quality college locomotive are (1) the head’s vision & commitment, (2) transformational leadership, (3) agents of quality change, (4) learning organization, and (5) continuous improvement. Together, the five aspects make a unit of system which is interrelated and has a mutual support to boost a quality college.

Keywords: *Institution status-switch, Education Quality Assurance, Quality College Locomotive*

ملخص البحث

تشهد الجامعات الإسلامية الحكومية ظاهرة التحول المؤسسي، سواء أكان تحوله من المعهد إلى الأكاديمية أو إلى الجامعة. ويجب أن يكون هذا التحول المؤسسي نقطة بداية الجهود لتحسين جودة التعليم الجامعي. كما يعد تعزيز تنفيذ ضمان جودة التعليم في الجامعات الإسلامية الحكومية بعد التحول المؤسسي أمرا ضروريا إذا كانت الجامعات تريد أن تحل مشاكل الحياة المعقدة والمتطورة. وبذلك لا تكتفي الجامعات الإسلامية الحكومية بالتركيز على تحسين داخلي أو تحسين خدمات التعليم والمساءلة العامة، بل أيضا تبذل أقصى الجهود لإعداد الأجيال المستعدة للمنافسة في المستقبل. فلا بد أن يكون تعزيز ضمان جودة التعليم في الجامعات الإسلامية الحكومية بعد تحولها المؤسسي من أولويات الأعمال، سواء في تنفيذ ضمان الجودة الداخلية، وضمان جودة الواجهة، وضمان الجودة المستقبلية.

حاولت هذه الرسالة إيجاد إجابات لمشكلتين؛ (1) رؤية رئيس الجامعة لجودة التعليم الجامعي بعد التحول المؤسسي، و (2) تطبيق ضمان الجودة الداخلية والواجهة والمستقبلية في التعليم الجامعي بعد التحول المؤسسي. هذه الرسالة عبارة عن دراسة حالة في إحدى الجامعات الإسلامية الحكومية التي تشهد تغييرا في وضعها المؤسسي، وهي الجامعة الإسلامية الحكومية في بيكالونجان Pekalongan. تم جمع البيانات من خلال عملية التوثيق والمقابلات والملاحظات. ثم اعتمد الباحث بعد أن تم جمع هذه البيانات على تقنية النموذج التفاعلي الذي طورها مايلز وهوبرمان وسالدانا بثلاثة إجراءات؛ تكثيف البيانات وعرضها واستنتاجها.

توصلت هذه الرسالة إلى نتائج تالية: أولاً، تتمثل رؤية رئيس الجامعة للجودة في الجامعة الإسلامية الحكومية ببيكالونجان في تجسيد الجودة على النحو التالي: (1) المطابقة مع مواصفات أو معايير الجامعات في إندونيسيا، و (2) التوافق مع أهداف المؤسسة. ثانياً، لا يزال نموذج ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية الحكومية ببيكالونجان في مستوى ضمان الجودة الداخلية والواجهة. بينما ضمان الجودة المستقبلية لم يكن أجندة منتظمة ومتكاملة في تطبيق ضمان الجودة في الجامعة.

بناء على هذا صاغ الباحث نظرية " قاطرة جودة التعليم الجامعي ". ويتوقع أن تكون هذه النظرية فهما مشتركا يمكن تسريع وتيرة التعليم الجامعي نحو التنفيذ الناجح لضمان جودة التعليم. تتكون الجوانب المهمة في هذه النظرية القاطرة لجودة التعليم الجامعي من خمسة أمور؛ (1) رؤية الرئيس الجامعة والتزامه ، (2) القيادة التحويلية، (3) سفراء تغيير الجودة، (4) منظمة التعلم، و(5) التحسين المستمر . وتشكل هذه الجوانب الخمسة نظاما موحدًا مترابطًا ويدعم بعضه البعض لتحريك الجامعات نحو تحقيق التعليم الجيد.

الكلمات الأساسية: التحول المؤسسي ، ضمان جودة التعليم ، قاطرة جودة التعليم الجامعي

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat *Ilahi Rabbi*, Allah Swt, Tuhan penguasa semesta alam raya. Tidak lupa, sholawat dan salam senantiasa disampaikan kepada *Khotimul Anbiya'*, Muhammad Saw. Semoga kita menjadi hamba yang selalu diberi keberkahan, dan mendapat petunjuk-Nya dalam menjalani kehidupan dengan segala aktivitasnya.

Dengan rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang sangat berperan dalam penyelesaian disertasi berjudul “Model Penjaminan Mutu Pendidikan di IAIN Pekalongan Pasca Alih Status Kelembagaan”, yang terhormat dan sangat cendekia:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
2. Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana & Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Periode 2015-2020);
3. Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana & H. Ahmad Muttaqin, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
4. Ahmad Rafiq, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Doktor, dan Dr. Munirul Ikhwan, Lc., M.A., selaku Sekretaris Program Studi Doktor, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
5. Prof. Dr. H. Sutrisno, M.Ag., dan Prof. Dr. H. Tasman Hamami, M.A., selaku Tim Promotor, yang sungguh beliau berdua sangat progresif, penuh kesabaran, ketelitian, dan sangat disiplin mendampingi penulis dalam melakukan penelitian dan penulisan disertasi;
6. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si., Prof. Dr. H. Sangkot Sirait, M.Ag., dan Dr. Sri Rohyanti Zulaikha, S.Ag.,

S.S., M.Si., selaku anggota penguji dalam ujian tertutup disertasi, yang telah memberikan masukan dan catatan-catatan penting untuk perbaikan naskah disertasi;

7. Rektor, Wakil Rektor, dan para pimpinan fakultas dan lembaga di IAIN Pekalongan, yang terhormat: Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag., Dr. H. Muhlisin, M.Ag., Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag., Dr. Maghfur, M.Ag., Dr. Amat Zuhri, M.Ag., Muthoin, M.S.I., Dr. H. Imam Kanafi, Dr. Hj. Sopiah, M.Ag., Dr. M. Khafidz Ma'sum, M.Ag., Nanang Hasan Susanto, M.Pd., dan Aenurrofik, M.A.;
8. Solihin, M.Sc., selaku Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO IAIN Pekalongan, dan Rosihan Aslihudin, M.B.A selaku Konsultan Manajemen Mutu IAIN Pekalongan.
9. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu di sini, namun sangat memberikan kontribusi berharga terselesaikannya disertasi ini.

Sebagai penulis yang tentu sudah banyak dibimbing, dibantu, dan dimudahkan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian disertasi ini, senantiasa berharap semoga semua pihak yang telah disebutkan di atas diberi kesehatan dan keberkahan dalam kehidupan. Amin

Batang, 28 Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN & BEBAS PLAGIARISME	iii
PENGESAHAN REKTOR	iv
YUDISIUM	v
DEWAN PENGUJI	vi
PENGESAHAN PROMOTOR	vii
NOTA DINAS	viii
ABSTRAK	xiii
KATA PENGANTAR	xix
DAFTAR ISI	xxi
DAFTAR TABEL	xxiv
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR LAMPIRAN	xxvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
D. Kajian Pustaka	10
E. Kerangka Teori	38
1. Paradigma Gelombang Penjaminan Mutu (<i>The Wave of Quality Assurance Paradigms</i>).....	38
2. Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>)..	47
F. Metode Penelitian	52
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
2. Lokasi Penelitian	54
3. Sumber Data	55
4. Teknik Pengumpulan Data	56
5. Metode Analisis Data	57
G. Sistematika Pembahasan	58

BAB II: PROGRESIFITAS PERGURUAN TINGGI	63
A. Dari Sekolah Tinggi Menjadi Institut.....	63
B. Alih Status Kelembagaan IAIN Pekalongan:	
Motivasi, Konsekuensi, dan Tantangan	67
1. Motivasi	69
2. Konsekuensi	75
3. Tantangan Pasca Alih Status Kelembagaan	81
4. Obsesi Menjadi Universitas	86
BAB III: VISI PEMIMPIN TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI	91
A. Visi Pemimpin Pekalongan	91
B. Kepemimpinan Visioner dalam Penjaminan Mutu.....	98
C. Penjaminan Mutu: Akreditasi dan Pemenuhan Sarana Prasarana	100
BAB IV: PENJAMINAN MUTU ‘INTERNAL’ PERGURUAN TINGGI (<i>INTERNAL QUALITY ASSURANCE</i>)	107
A. Membangun Visi, Misi, dan Tujuan Perguruan Tinggi.....	107
1. Visi IAIN Pekalongan.....	107
2. Misi IAIN Pekalongan	109
3. Tujuan IAIN Pekalongan	111
B. Mendesain Sistem Pembelajaran Berbasis Mutu ..	115
C. Model Standar/Spesifikasi (<i>The Standard or Specification Model</i>)	121
D. Model Ketiadaan Masalah (<i>The Absence of Problems Model</i>)	124
1. Sistem Penjaminan Mutu (SPM) Perguruan Tinggi	125
2. Monitoring dan Evaluasi (Monev)	134
E. Membangun Budaya Mutu Akademik sebagai Strategi Perbaikan Internal (<i>Internal Improvement Strategy</i>)	148

1. Orientasi pada Standar Mutu/Akreditasi 148
2. Penguatan Sistem (*System Strengthening*) 149

BAB V: PENJAMINAN MUTU ‘INTERFACE’ PERGURUAN TINGGI (*INTERFACE QUALITY ASSURANCE*) 155

- A. Penjaminan Mutu: Kepuasan Layanan & Akuntabilitas Publik 155
- B. Model Input Sumber Daya (*The Resource-Input Model*) 157
- C. Model Kepuasan (*The Satisfaction Model*) 162
- D. Model Legitimasi (*The Legitimacy Model*) 167
- E. Model Organisasi Pembelajaran (*The Learning Organization Model*) 168
- F. Model Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management Model*) 174

BAB VI: PENJAMINAN MUTU ‘FUTURE’ PERGURUAN TINGGI (*FUTURE QUALITY ASSURANCE*) 177

- A. Relevansi Pendidikan dengan Masa Depan 177
 1. Arah Kebijakan Renstra Perguruan Tinggi ... 178
 2. *Milestone* Perguruan Tinggi 180
 3. Redesain Kurikulum Perguruan Tinggi 182
- B. Ilustrasi Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi 188
- C. Formulasi Teori ‘Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi’ 193

BAB VII: PENUTUP 199

- A. Kesimpulan 199
- B. Saran-Saran 200

DAFTAR PUSTAKA 203

LAMPIRAN-LAMPIRAN 227

DAFTAR RIWAYAT HIDUP 348

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Pemetaan Penelitian-Penelitian Terdahulu, 27
- Tabel 5.1 Rekrutmen/Penambahan Dosen PNS IAIN Pekalongan Tahun 2018, 2019, dan 2020, 158
- Tabel 5.2 Persentase Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap IAIN Pekalongan, 160
- Tabel 5.3 Persentase Jabatan Fungsional Dosen Lektor Kepala dan Guru Besar IAIN Pekalongan, 161
- Tabel 5.4 Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) Terhadap Layanan Akademik di IAIN Pekalongan, 165
- Tabel 6.1 Pemetaan Model Penjaminan Mutu (*Quality Assurance Models*) Pendidikan di IAIN Pekalongan, 189

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 4.1 *Milestones* IAIN Pekalongan, 113
- Gambar 6.1 Perkembangan Implementasi Model Penjaminan Mutu Pendidikan di IAIN Pekalongan, 192
- Gambar 6.2 Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi, 193

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Salinan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 Tentang Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, 227
- Lampiran 2 Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal IAIN Pekalongan, 231
- Lampiran 3 Transkrip Wawancara, 247
- Lampiran 4 Dokumentasi (Foto), 342
- Lampiran 5 Dokumentasi Observasi Online, 344

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia pendidikan Indonesia saat ini sedang menghadapi empat tantangan besar yang sangat kompleks. *Pertama*, tantangan dalam meningkatkan nilai tambah (*added value*), yakni bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi; *Kedua*, tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terhadap fenomena transformasi (perubahan) struktur masyarakat;¹ *Ketiga*, tantangan persaingan di tingkat global yang semakin ketat, yakni bagaimana menyiapkan generasi bangsa yang memiliki daya saing dalam mengembangkan karya-karya bermutu dan mampu bersaing dalam produktivitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS); *Keempat*, tantangan berikutnya dunia pendidikan di Indonesia adalah munculnya kolonialisme baru di bidang IPTEKS dan ekonomi, yang menggantikan kolonialisme politik.²

¹ Perubahan struktur masyarakat yang terjadi adalah dari masyarakat yang agraris ke masyarakat industri yang menguasai teknologi dan informasi, implikasinya pada tuntutan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)

² ‘Kolonialisme Politik’ diartikan sebagai upaya penguasaan yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat berpengaruh terhadap bidang-bidang lain (termasuk bidang pendidikan). Sebagai contoh, politik pendidikan yang pernah terjadi pada saat pemerintahan Hindia Belanda yang dilatarbelakangi beberapa faktor (politik, ekonomi, rasialisme, kristenisasi, situasi dan kondisi yang terjadi di Belanda, serta kondisi umat Islam di Indonesia. Hal ini berimplikasi pada *blue print* pendidikan Islam dalam aspek kelembagaan, kurikulum, dan metode pembelajaran, Maftuh, “Kebijakan Politik Pendidikan Hindia Belanda dan Implikasinya bagi Pendidikan Islam”, Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009; Fatkhul Mubin & Abd. Aziz, “Politik Pendidikan Islam Indonesia: Perlawanan Pesantren Terhadap Hegemoni Pendidikan Barat Era Kolonialisme Belanda”, *Al-Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam*, Vol. 3, No. 1 (2020): 124. Sementara itu, pendidikan formal di Indonesia pertama kalinya dilaksanakan oleh *Zending*. Pendidikan dilakukan terbatas untuk kalangan masyarakat Belanda dan segelintir Bangsawan. Arah dari pendidikan formal ini bertujuan untuk membina kader pendeta, Sangkot Nasution, “Strategi Pendidikan Belanda pada Masa Kolonial di Indonesia”, *Ihya’ al- ‘Arabiyyah*,

Kolonialisme IPTEK dan ekonomi memberi pengertian bahwa sekarang tidak lagi berhadapan dengan kolonialisme fisik, akan tetapi kolonialisme informasi. Berkembangnya teknologi informasi dalam bentuk komputer dan jaringan internet, atau sekarang diistilahkan dengan perkembangan revolusi industri 4.0, menjadikan bangsa Indonesia sangat bergantung pada bangsa-bangsa yang lebih dulu menguasai dan mengembangkan teknologi informasi tersebut. Inilah yang kemudian menjadi semacam *virtual enemy* yang telah masuk ke seluruh penjuru dunia.³ Keempat tantangan yang telah dijelaskan di atas harus disikapi perguruan tinggi dengan cepat dan tanggap serta dibutuhkan langkah-langkah strategis futuristik.

Sementara itu, dunia tanpa batas merupakan kenyataan hidup saat ini, dan sekat-sekat batas antarnegara sudah menipis serasa tidak ada batas yang jelas. Dalam kenyataan dunia yang seperti ini maka arus keluar masuk komoditas barang, manusia, jasa, teknologi adalah sesuatu yang lumrah. Selain itu, pengaruh budaya antarbangsa pun tidak bisa dihindari. Efek dari semua ini tidak bisa dihindari dan akan

Vol. VI, No. 2 (2016): 254. Contoh lain sampai saat ini sering terjadi perubahan kurikulum dan sistem pembelajaran seiring pergantian kepemimpinan di kementerian, yaitu KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) (https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Berbasis_Kompetensi, diakses tanggal 10 Juni 2021); Kurikulum 2004; KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) (https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Tingkat_Satuan_Pendidikan, diakses tanggal 10 Juni 2021); Kurikulum 2006; Kurikulum Berbasis KKNi (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) Tahun 2012 (<http://kkni.ristekdikti.go.id/>, diakses tanggal 10 Juni 2021); dan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Tahun 2020 (<https://dikti.kemdikbud.go.id/>, diakses 10 Juni 2021). Perubahan kurikulum ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah seiring perubahan kepemimpinan di Kementerian terkait. Kebijakan-kebijakan dalam bidang pendidikan, salah satunya perubahan kurikulum, dipengaruhi oleh faktor politik, Muhammedi, “Perubahan Kurikulum di Indonesia: Studi Kritis tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam yang Ideal”, *Raudhah*, IV(1), 2016, hlm. 49. Tantangan dunia pendidikan ke depan tidak lagi dipengaruhi oleh kolonialisme politik, tetapi lebih banyak dipengaruhi pada kolonialisme IPTEKS dan ekonomi. Hal ini berimbas pada kebijakan-kebijakan pendidikan yang didasarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perkembangan ekonomi.

³ Arbangi dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Depok: Kencana, 2018), hlm. xv.

terjadi persaingan global. Di era persaingan yang ketat ini kualitas (mutu) menjadi hal yang diandalkan. Dikarenakan mutu menjadi andalan, maka peranan perguruan tinggi semakin dominan untuk membentuk generasi yang bermutu. Dengan demikian, perguruan tinggi masa depan adalah perguruan tinggi bermutu.⁴

Di sisi lain, perguruan tinggi harus adaptif mengikuti perkembangan zaman, yaitu secara kontinyu mencari format ideal kebaruan dalam pengembangan organisasi dan ilmu pengetahuan.⁵ Perguruan tinggi ikut berkontribusi aktif dalam pembangunan,⁶ menjadi pusat kajian dan penelitian dalam mengentaskan kemiskinan dalam segala bentuknya, membutuhkan tindakan nyata di setiap sektor kehidupan sosial kemasyarakatan,⁷ mampu mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*),⁸ dan menyiapkan

⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 140.

⁵ Dalam hal mencari kebaruan ilmu pengetahuan, perguruan tinggi perlu memperhatikan dua hal, yaitu *pertama*, bagaimana mengarahkan hal yang harus dikerjakan oleh perguruan tinggi dalam pencarian kebaruan (*novelty*); dan *kedua*, bagaimana mengelola dan memanfaatkan berbagai kebaruan yang sudah dihasilkan kampus, Mayling Oey-Gardiner dkk, *Era Disrupsi: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia* (Jakarta: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2017), 47.

⁶ Giselle Weybrecht, "From Challenge to Opportunity - Management Education's Crucial Role in Sustainability and the Sustainable Development Goals - An Overview and Framework", *The International Journal of Management Education*, 15 (2017):1.

⁷ Al Rosenbloom, et.al, "A PRME Response to the Challenge of Fighting Poverty: How Far Have We Come? Where Do We Need to Go Now?", *The International Journal of Management Education*, (2017): 6.

⁸ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 13-14. Masyarakat berbasis pengetahuan (*Knowledge-Based Society*) akan terwujud apabila pendidikan bukan saja melahirkan sumber daya manusia berkualitas, memiliki pengetahuan dan keterampilan, serta menguasai teknologi, tetapi juga merupakan jalan menuju kemajuan dan pencapaian kesejahteraan sosial dan ekonomi suatu bangsa. Hal ini dikarenakan bahwa pembangunan manusia suatu bangsa pasti sejalan dengan kemajuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakatnya,

<https://news.okezone.com/read/2010/04/28/367/327213/menciptakan-masyarakat-berbasis-pengetahuan> diakses Kamis, 10 Juni 2021 pukul 7:48 WIB.

lulusan yang siap bersaing. Tanpa kemampuan responsibilitas dan adaptasi yang baik, perguruan tinggi akan semakin jauh dari perubahan zaman dengan segala tuntutan yang menyertainya.

Realitas dan tantangan perubahan zaman sebagaimana disampaikan di atas, mengarahkan perguruan tinggi untuk berkomitmen memperkuat pengelolaan pendidikan tingginya. Salah satu sektor penting yang perlu dilakukan penguatan adalah bidang penjaminan mutu (*quality assurance*) perguruan tinggi. Idealnya, penjaminan mutu tidak hanya berhenti pada persoalan perbaikan-perbaikan internal kelembagaan saja, akan tetapi diharapkan sampai pada relevansi pendidikan perguruan tinggi dengan kebutuhan masa depan generasi baru. Implementasi penjaminan mutu tidak hanya fokus pada persoalan pemenuhan standar-standar atau spesifikasi pendidikan dan pemenuhan kepuasan *stakeholders* saja, tetapi sudah sampai pada penyiapan generasi muda di era millenium, yaitu era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan.

Dalam perspektif Cheng,⁹ penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi yang mampu menjawab persoalan-persoalan perubahan zaman adalah penjaminan mutu yang memenuhi tiga gelombang, yaitu: *internal quality assurance*, *interface quality assurance*, dan *future quality assurance*. *Internal quality assurance* berkaitan dengan upaya perbaikan internal kelembagaan perguruan tinggi yang disesuaikan dengan standar-standar atau spesifikasi yang telah ditentukan. *Interface quality assurance* lebih memfokuskan pada bagaimana perguruan tinggi dapat memberikan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik, sehingga harapan dan kepuasan *stakeholders* terpenuhi. Sementara *future quality assurance* berkaitan dengan upaya perguruan tinggi merelevansikan pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi baru di era millenium (globalisasi, teknologi informasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan). Penguatan penjaminan mutu yang dimaksud ini menjadi tanggungjawab seluruh perguruan tinggi

⁹ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 204-209.

di Indonesia, baik negeri maupun swasta, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri; yang kemudian disingkat PTKIN.

Pada rentang waktu dua sampai enam tahun yang lalu, PTKIN telah mengalami alih status kelembagaan.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa PTKIN responsif terhadap perubahan dan tuntutan zaman. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan dalam hal penjaminan mutu perguruan tinggi. Dilihat dari tingkat akreditasi perguruan tinggi misalnya, PTKIN masih jauh dari harapan.¹¹ Padahal semestinya keberhasilan alih status kelembagaan PTKIN menjadi lebih tinggi harus ditindaklanjuti dengan upaya perbaikan penjaminan mutunya. Sebagaimana disampaikan Kamaruddin Amin, bahwa alih

¹⁰ Alih status kelembagaan dari sekolah tinggi menjadi institut, atau dari institut menjadi universitas, antara lain IAIN Purwokerto <http://iainpurwokerto.ac.id/sejarah/> (2014); UIN Walisongo Semarang dalam <http://lpm.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2016/06/Perpres-No-130-2104-tentang-Perubahan-IAIN-Walisongo-menjadi-UIN-Walisongo.pdf> (2014); IAIN Batusangkar <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2015); IAIN Bukittinggi <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2015); IAIN Pekalongan <https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> (2016); UIN <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=UIN> (2017); dan IAIN <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> (2018), diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB.

¹¹ Sampai pada tahun 2020, Kementerian Agama Republik Indonesia (PTKIN) memiliki 17 UIN, 34 IAIN, dan 7 STAIN. Dari 17 UIN PTKIN, tercatat ada 7 UIN yang memiliki akreditasi universitas 'A' (41,18% dari jumlah UIN) (dalam <http://bantenexpres.com/front/br/6-iain-alih-status-jadi-uin> diakses 25 Juni 2020 pukul 20:37 WIB); selebihnya 10 UIN masih terakreditasi 'B' atau 58,82%. PTKIN yang berstatus IAIN sebagian besar masih terakreditasi 'B' (sebanyak 31 IAIN; 91,18% dari jumlah IAIN) dan ternyata masih terdapat 3 IAIN yang masih terakreditasi 'C' (8,82%). Adapun PTKIN yang berstatus STAIN; dari 7 STAIN yang dimiliki Kementerian Agama kebanyakan juga masih terakreditasi 'B' (dalam <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/>, diakses 25 Juni 2020 pukul 20:57 WIB). Apabila dipersentasekan secara keseluruhan (58 PTKIN), PTKIN yang terakreditasi 'A' sebanyak 7 PTKIN (12,07%), 42 PTKIN terakreditasi 'B' (72,41%), sisanya 9 PTKIN terakreditasi 'C' (15,52%) (dalam http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/aipt_ptkin_peringkat.php diakses 25 Juni 2020 pukul 21:33 WIB).

status kelembagaan PTKIN mendapat dukungan maksimal dari Pusat (Kementerian Agama), namun selanjutnya harus ditindaklanjuti dengan usaha maksimal dalam peningkatan mutu perguruan tinggi.¹² Hal senada juga disampaikan Arskal Salim, Direktur Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, bahwa perubahan bentuk lembaga merupakan wujud peningkatan mutu. Perubahan bentuk kelembagaan tidak diharapkan hanya menjadi ajang kompetisi tanpa aksi prestatif, jangan sampai status kelembagaan yang baru masih terasa seperti berstatus kelembagaan yang sebelumnya.¹³ Realitasnya, harapan dari alih status kelembagaan PTKIN ini (dilihat dari perspektif penjaminan mutu) dapat dikatakan belum sepenuhnya terwujud.

Sebagai contoh PTKIN yang mengalami alih status kelembagaan adalah IAIN Pekalongan. IAIN Pekalongan mengalami alih status kelembagaan dari Sekolah Tinggi menjadi Institut.¹⁴ Progresifitas fenomenal yang ditunjukkan perguruan tinggi ini pasca alih status kelembagaan dikatakan sangat baik. Dalam hal peningkatan akreditasi institusi perguruan tinggi, IAIN Pekalongan berhasil meningkatkan peringkat akreditasi dari C menjadi B (skor 350). Selain akreditasi, IAIN Pekalongan dikatakan sangat progresif dalam hal

¹² Pernyataan ini disampaikan Kamarudin Amin selaku Direktur Pendidikan Islam Kemenag pada saat *Focus Group Discussion* (FGD) Transformasi perubahan bentuk kelembagaan IAIN ke UIN di Jakarta, 22-23 September 2019
<http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1121#.Xvvh5m0zbIU> diakses 01 Juli 2020 pukul 17:14 WIB;
<http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN> diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB.

¹³ Pernyataan ini disampaikan M. Arskal Salim pada saat penyerahan Surat Keputusan (SK) Perubahan Bentuk PTKI dan Lembaga di Jakarta tanggal 28 Juli 2019,
<http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1078#.XvxiQm0zbIU> diakses Rabu, 01 Juli 2020 pukul 17:30 WIB.

¹⁴ Alih status kelembagaan IAIN Pekalongan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 73 Tahun 2016, <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/512-stain-pekalongan-resmi-jadi-iain-institut-agama-islam-negeri> diakses Senin, 31 Agustus 2020 pukul 05:00 WIB; Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, 11; dan Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024, 1.

percepatan pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana berupa gedung perkuliahan perguruan tinggi.

Tercatat selama 5 tahun berturut-turut pasca alih status kelembagaan menjadi Institut (2016), IAIN Pekalongan berhasil melakukan pembangunan gedung fakultas beserta kelengkapannya: tahun 2017 untuk gedung Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), tahun 2018 gedung Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK), tahun 2019 gedung Perkuliahan Terpadu (GPT), tahun 2020 gedung Fakultas Syariah (FASYA), dan tahun 2021 sedang melakukan pembangunan gedung Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD) & gedung Perpustakaan.¹⁵ Capaian prestasi kelembagaan yang ditunjukkan IAIN Pekalongan menjadi salah satu bukti bahwa perguruan tinggi di bawah PTKIN ini mampu menjadi ‘organisasi pembelajar’ (*learning organization*) di masa perubahan.

Peningkatan akreditasi perguruan tinggi dan upaya pemenuhan kelengkapan sarana prasarana perkuliahan menjadi salah satu bagian dari implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*) perguruan tinggi. Kedua upaya tersebut nampaknya masih perlu dilanjutkan dengan upaya-upaya strategis lainnya, mengingat penjaminan mutu itu tidak berhenti pada persoalan perbaikan internal kelembagaan saja (*internal quality assurance*). Perguruan tinggi selanjutnya dituntut mampu memberikan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik yang baik sehingga ekspektasi atau harapan *stakeholders* dapat tercapai (*interface quality assurance*). Implementasi *internal* dan *interface quality assurance* nampaknya sudah mulai terlihat di IAIN Pekalongan. Hanya saja, untuk menjadikan PTKIN yang mampu menjadi *problem solving* atas perubahan zaman dan tuntutan kebutuhan di masa depan, implementasi kedua penjaminan mutu tersebut tidaklah cukup.

Tugas perguruan tinggi berikutnya adalah memasuki implementasi gelombang ketiga penjaminan mutu, yaitu *future quality*

¹⁵ Observasi “Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan”, <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> diakses pada Jumat, 15 Januari 2021; Wawancara dengan Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, di Pekalongan, 24 November 2020.

assurance (penjaminan mutu masa depan). Gelombang penjaminan mutu ketiga ini mengarahkan perguruan tinggi untuk merelevansikan pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi di era millenium. Perguruan tinggi menjadi sarana strategis untuk menghasilkan generasi baru yang siap bersaing, sekaligus menjadi pusat peradaban umat. Terlebih bagi PTKIN, melalui implementasi penjaminan mutu gelombang ketiga ini (*future quality assurance*), diharapkan mampu menjadi pusat peradaban muslim di era millenium (era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan).

IAIN Pekalongan diharapkan menjadi ‘miniatur’ PTKIN dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Dilihat dari progresifitas capaian prestasi pasca alih status kelembagaan perguruan tinggi ini dapat dikatakan sudah baik, namun nampaknya apabila dilihat dari perspektif implementasi penjaminan mutu dapat dikatakan belumlah sempurna. Melalui penelitian ini, dengan fokus pada implementasi penjaminan mutu, diharapkan dapat memetakan progress dan model penjaminan mutu (*quality assurance model*) di perguruan tinggi tersebut. Harapan akhirnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bersama bagi PTKIN untuk menentukan langkah-langkah dan kebijakan-kebijakan strategis peningkatan mutu perguruan tinggi melalui implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan problematika dan signifikansi penelitian yang disampaikan pada latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan di IAIN Pekalongan?
2. Bagaimana implementasi penjaminan mutu ‘internal’, ‘interface’, dan ‘future’ (*internal, interface, & future quality assurance*) di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana disampaikan di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menemukan argumentasi filosofis yang berdasarkan fakta terkait visi pemimpin, terutama visi yang ditunjukkan pimpinan atau pengelola, terhadap mutu perguruan tinggi di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan. Visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi sangat erat kaitannya dengan implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut. Kebijakan dan fokus utama penjaminan mutu pasca alih status kelembagaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin perguruan tinggi menerjemahkan mutu itu sendiri. Oleh karena itu, pembahasan terkait dengan visi pemimpin terhadap mutu perguruan tinggi menjadi hal yang sangat penting untuk disampaikan dalam penelitian ini;
2. Mengetahui secara mendalam dan dapat memetakan model implementasi penjaminan mutu di IAIN Pekalongan, yang terdiri dari: penjaminan mutu 'internal', 'interface', dan 'future' di perguruan tinggi.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Di samping memperkaya khazanah keilmuan di bidang penjaminan mutu perguruan tinggi, hasil penelitian ini dapat memberikan kesadaran kepada pimpinan IAIN pada khususnya, dan PTKIN pada umumnya, akan pentingnya penjaminan mutu perguruan tinggi. Terlebih lagi bagi perguruan tinggi yang sedang dan akan mengalami alih status kelembagaan;
2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan sekaligus koreksi bersama pihak-pihak terkait (Kemenag, Diktis, PTKIN) dalam pengelolaan perguruan tinggi yang bermutu. Bahan pertimbangan ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai alasan logis untuk membuat kebijakan-kebijakan strategis dalam implementasi penjaminan mutu di PTKIN.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan penelusuran terhadap hasil penelitian yang membahas subjek atau tema penelitian yang sama. Hasil penelitian yang dikaji bisa berupa laporan penelitian akademik, dan karya-karya ilmiah lainnya seperti artikel-artikel hasil penelitian yang dipublikasikan di jurnal ilmiah. Tujuan melakukan kajian pustaka dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, untuk mengetahui sejauh mana penelitian yang telah dilakukan terhadap subjek atau tema bahasan. *Kedua*, untuk mengetahui distingsi penelitian-penelitian yang sudah ada dengan penelitian yang telah peneliti lakukan. *Ketiga*, untuk menunjukkan kontribusi penelitian terhadap keilmuan di bidang kajian yang sama.¹⁶

Penelitian yang mengupas tentang penjaminan mutu perguruan tinggi sudah sering dilakukan, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Eko Supriyanto yang mencoba menemukan model penjaminan mutu perguruan tinggi Muhammadiyah.¹⁷ Menurut Eko Supriyanto perguruan tinggi harus mampu mengimplementasikan sistem penjaminan sebagai upaya untuk selalu mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat dua model penjaminan mutu pada perguruan tinggi yang perlu diperhatikan, yaitu model penjaminan mutu untuk kegiatan pembelajaran dan model penjaminan mutu untuk dosen. Penjaminan mutu pada perguruan tinggi di bawah yayasan, seperti Muhammadiyah, merupakan kombinasi kualitas yang standarnya berunsur akademik dan ideologi organisasi. Temuan lebih lanjut, Eko Supriyanto menyatakan bahwa komitmen pimpinan dalam kebijakan mutu akademik menjadi penentu utama keberhasilan implementasi penjaminan mutu, terlebih untuk peningkatan mutu akademik dan kelembagaan pada perguruan tinggi.

¹⁶ Pedoman Penulisan Disertasi Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2015, hlm. 5-6.

¹⁷ Eko Supriyanto, "Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah", *Disertasi*, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2008.

Abd. Waris telah melakukan penelitian yang mencoba menelusuri strategi pengembangan mutu perguruan tinggi keagamaan Islam berbasis pesantren.¹⁸ Berdasarkan penelitian Abd. Waris dapat diketahui bahwa perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang bersinergi atau mengembangkan sistem pesantren (berbasis pesantren). Khasanah keilmuan dan nilai-nilai khas pesantren terintegrasi dalam pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi. Selanjutnya, Abd. Waris juga menekankan bahwa standar-standar mutu yang telah ditentukan oleh lembaga resmi penjaminan mutu menjadi acuan utama dalam peningkatan mutu perguruan tinggi, ditambah dengan penguatan nilai-nilai luhur (*core values*) khas pesantren pada setiap kegiatan akademik. Standarisasi mutu tetap menjadi pedoman utama dalam peningkatan mutu pendidikan.

Hal ini juga disampaikan oleh Muhammad Khoirul Umam¹⁹ dalam penelitiannya, bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi dan tujuan standarisasi, yaitu: (1) standarisasi berfungsi sebagai dasar manajemen mutu pendidikan nasional; (2) standarisasi sebagai upaya menjamin mutu pendidikan dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa menuju kehidupan dan peradaban yang bermartabat; (3) standarisasi mutu harus tetap disempurnakan secara terarah, terencana, dan berkelanjutan sesuai tuntutan perubahan kehidupan global dengan tetap memelihara kearifan lokal suatu bangsa. Melalui pemahaman mendalam terhadap standar mutu tersebut dapat dijadikan sebagai panduan manajemen dan arah pengambilan kebijakan dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

¹⁸ Abd. Waris, "Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren (Studi Mutikasus pada Institut Ilmu Keislaman Annuqayah dan Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Kabupaten Sumenep Madura)", *Tesis*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

¹⁹ Muhamad Khoirul Umam, "Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam", *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 8 (2020): 73.

Ari Juliana²⁰ dalam penelitiannya menyampaikan bahwa upaya peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan memegang prinsip mutu berbasis *Total Quality Management (TQM)*, meliputi: (1) didasarkan pada strategi; (2) memiliki obsesi terhadap kualitas; (3) memiliki komitmen jangka panjang; (4) *team-work* (kerjasama); (5) perbaikan sistem yang dilakukan secara terus menerus (*continuous improvement*); (6) adanya pengawasan yang ketat; (7) memiliki kesatuan dalam mencapai tujuan; (8) pelibatan dan pemberian wewenang kepada staf. Implementasi manajemen mutu perguruan tinggi membutuhkan strategi untuk mensosialisasikan dan internalisasi yang rasional, sistematis, terstruktur dan terus menerus.

Secara spesifik, penelitian Ari Juliana ini diperkuat oleh Muhammad Fadhli²¹ bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan, termasuk perguruan tinggi, harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar memiliki eksistensi dan daya saing yang tinggi. Lebih lanjut, Muhammad Fadhli menambahkan ada beberapa hal yang mempengaruhi mutu lembaga pendidikan, antara lain: (1) dukungan pemerintah; (2) faktor kepemimpinan yang efektif; (3) kinerja pegawai yang optimal; (4) kurikulum lembaga pendidikan yang relevan; (5) lulusan yang berkualitas; (6) budaya dan iklim organisasi yang mendukung; (7) adanya dukungan dari masyarakat dan orang tua peserta didik. Di sisi lain, Hadis dan Nurhayati²² menyatakan terdapat beberapa hal yang sangat mempengaruhi mutu pendidikan secara makro, yaitu: (1) kurikulum yang dikembangkan, (2) kebijakan, fasilitas, dukungan aplikasi teknologi dalam kegiatan pembelajaran, (3) penerapan metode-strategi-pendekatan yang adaptif dan modern, evaluasi pendidikan yang efektif, (4) biaya pendidikan yang memadai, (5)

²⁰ Ari Juliana, "Manajemen Kualitas Terpadu pada Universitas Terbuka Indonesia dari Perspektif Sistem Manajemen Mutu", *Disertasi*, (Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung, 2015).

²¹ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* Vol.1 No.02 (2017): 220-238.

²² Ahmad Hadis & B. Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010): 3.

implementasi manajemen pendidikan yang profesional, (6) sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi dalam mutu.

Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang²³ berkesimpulan bahwa kunci utama perbaikan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan terletak pada sumber daya manusia (SDM). SDM pada lembaga pendidikan harus ditingkatkan keterampilan dan pengetahuannya secara kontinyu untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya, kinerja yang ditunjukkan SDM ini yang dapat mempengaruhi akselerasi perwujudan mutu pendidikan di lembaga tersebut. Perubahan yang terjadi pada lembaga pendidikan harus diiringi dengan upaya perbaikan kinerja pengelola lembaga pendidikan tersebut.

Apabila yang dimaksud SDM oleh Abu Teir & Ren-Qian Zhang adalah salah satunya dosen, maka dosen juga sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Dengan demikian, kualitas dosen harus tetap ditingkatkan. Menurut Santa Manurung *et. al.*²⁴ dalam penelitiannya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dosen dan berimbas pada mutu akademik lembaga pendidikan, diantaranya: (1) pelatihan yang diikuti dosen, (2) kegiatan terstruktur penjaminan mutu, (3) kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen, dan (4) *self efficacy* para dosen. Selain dosen, menurut M. Hasbi²⁵ pegawai juga ikut mempengaruhi mutu pendidikan pada lembaga pendidikan. kualitas layanan administrasi yang ditunjukkan pegawai, seperti: bukti fisik, jaminan, empati, kehandalan, daya tanggap berpengaruh terhadap kepuasan peserta didik yang muara

²³ Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang, "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine", *Jurnal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 4, No.1 (2016): 66.

²⁴ Santa Manurung, Rais Hidayat, Yuyun Elizabeth Patras, & Rhini Fatmasari, "Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1 (2018): 70.

²⁵ M Hasbi, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta Didik di MTs Negeri 1 Model Palembang", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1 (2018): 104.

akhirnya *customer satisfaction*. Di antara kualitas layanan pegawai tersebut yang paling dominan adalah empati.

Penelitian-penelitian serupa lainnya yang mengkaji tentang penjaminan mutu perguruan tinggi pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain: Ojat Darajat, Fathul Jannah, Wiwik Suryandartiwi A., Ebrahim Soltani dan Adrian Wilkinson, Imam Makruf, Ulfatur Rahmah, dan Subiyantoro. Dalam penelitiannya, Ojat Darajat²⁶ berkesimpulan bahwa keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan (*quality assurance*) dipengaruhi oleh lingkungan eksternal perguruan tinggi, antara lain: bahasa daerah, teknologi pendidikan yang digunakan, lembaga penjaminan mutu dari luar (eksternal), pemerintah, dan para mahasiswa yang ikut berpartisipasi dalam penerapan *quality assurance*. Kepuasan mahasiswa sebagai pengguna (*users*) menjadi tolak ukur keberhasilan implementasi *quality assurance* pada sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dan evaluasi secara kontinyu menjadi prinsip fundamental yang menentukan keberhasilan program tersebut.

Menurut Wiwik Suryandartiwi A.,²⁷ eksistensi dan peran kontributif implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) menjadi sesuatu yang urgent dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Kebijakan mutu yang menjadi komitmen pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu pada perguruan tinggi. Di samping itu budaya mutu yang ditunjukkan oleh sivitas akademika juga ikut andil menentukan keberhasilan peningkatan mutu pada perguruan tinggi. Pelibatan *stakeholders* dan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki komitmen tinggi menjadi penguat dalam

²⁶ Ojat Darajat, “Quality Assurance in Distance Teaching Universities: A Comparative Study in Thailand, Malaysia, and Indonesia”, *Disertation, Curriculum Theory and Implementation Program Faculty Education, Simon Fraser University*, 2013.

²⁷ Wiwik Suryandartiwi Anggarawati, “Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Tinggi dan Akademi Bidang Kesehatan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Disertasi*, (Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2017) mujibu.

menjalankan sistem penjaminan mutu internal. Selain penguatan SPMI, Iskarim²⁸ menyampaikan bahwa implementasi manajemen berbasis ISO 9001:2015 juga dapat dijadikan sebagai alternatif dalam peningkatan mutu perguruan tinggi.

Manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 dapat dijadikan sebagai panduan bagi lembaga pendidikan untuk selalu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous quality improvement*) yang muara akhirnya terwujudnya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Hal serupa juga diinformasikan Subiyantoro²⁹, pemimpin yang mampu melakukan pengembangan lembaga pendidikan adalah mereka yang menggunakan prinsip dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), meliputi: strategi perbaikan terus menerus, perubahan kultur, terjaganya hubungan dengan pelanggan, fokus kepada pelanggan dan mutu pembelajaran.

Fathul Jannah,³⁰ melalui penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan mutu akademik perguruan tinggi menjadi sesuatu hal yang sangat *urgent*. Perguruan tinggi dapat meningkatkan mutu akademik melalui program yang direncanakan secara matang, meliputi: (1) peningkatan mutu jurusan dengan membuka prodi baru, melaksanakan kegiatan-kegiatan workshop penguatan prodi, orientasi kurikulum, dan lain sebagainya; (2) peningkatan mutu mahasiswa dengan menerapkan sistem rekrutmen dan seleksi melalui beberapa jalur (prestasi dan tes); (3) begitu juga dalam upaya peningkatan mutu dosen adalah dengan rekrutmen dan seleksi yang ketat berdasarkan kebutuhan dan kualitas; (4) peningkatan sarana prasarana dengan

²⁸ Mochamad Iskarim, "The Quality Management of Arabic Language Education Based On The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015", *ALSINATUNA: Journal of Arabic Linguistics and Education*, Vol.3 No.2 (2018): 225.

²⁹ Subiyantoro, "Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Provinsi DIY Perspektif *Total Quality Management* (TQM)", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.1 No.2 (2016): 170.

³⁰ Fathul Jannah, "Manajemen Mutu Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus STAIN dan STIS di Samarinda)", *Disertasi*, (Makassar, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2014).

penambahan perlengkapan yang langsung berhubungan dengan kegiatan akademik; (5) peningkatan mutu proses perkuliahan dengan penyusunan jadwal dan penempatan dosen yang sesuai dengan mata kuliah yang ditawarkan.

Terdapat perbedaan peningkatan mutu akademik yang dilakukan perguruan tinggi negeri dan swasta. Perguruan tinggi negeri cenderung lebih memiliki kemampuan dalam upaya peningkatan mutu. Di sisi lain, perguruan tinggi swasta yang cenderung masih memiliki banyak kekurangan, misalnya: kualifikasi dosen yang belum sesuai bidang keahlian, dan sarana prasarana yang belum memadai.

Imam Makruf³¹ memperkuat temuan penelitian Fathul Jannah, dia menyampaikan bahwa upaya peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan penerapan manajemen mutu layanan akademik berbasis ICT (*Information & Communication Technology*). Penguatan infrastruktur yang berbasis ICT menjadi harapan bagi perguruan tinggi di masa mendatang. Selain ICT, kebijakan dan komitmen yang dilakukan pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu layanan akademik di suatu perguruan tinggi.

Temuan senada juga disampaikan Ebrahim Soltani dan Adrian Wilkinson,³² kepemimpinan efektif juga sangat mempengaruhi terwujudnya organisasi atau lembaga yang bermutu. Lebih lanjut Ebrahim dan Adrian menyampaikan bahwa implementasi penjaminan mutu sangat berpengaruh terhadap keefektifan dan kemajuan organisasi. SDM pada organisasi harus mampu bekerja secara maksimal menciptakan jasa atau produk yang berkualitas. Sebelumnya, Ulfatur Rahmah³³ dalam penelitiannya juga telah

³¹ Imam Makruf, "Manajemen Mutu Layanan Akademik Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)", *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 25 No. 1 (2018): 130-131.

³² Ebrahim Soltani & Adrian Wilkinson, "TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible?", *European Management Review* (2018): 22-23.

³³ Ulfatur Rahmah, "Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 (2016): 111.

menyampaikan bahwa keberhasilan peningkatan mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpin, komunikasi yang efektif antar-*stakeholders* lembaga pendidikan, penghargaan dan sanksi yang sesuai kebutuhan, dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara kontinyu baik internal maupun eksternal.

Artikel-artikel jurnal ilmiah yang membahas tentang manajemen mutu di perguruan tinggi nampaknya juga sudah banyak ditemukan. Secara umum para penulis jurnal tersebut mengkaji tentang implementasi penjaminan mutu yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Penulis-penulis itu antara lain: Cathal de Paor, Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui, Markus Seyfried & Philipp Pohlenz, Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*, Noha Elassy, Maureen Snow Andrade, *et.al.*, Heni Sukrisno, Rita Prima Bendriyanti, Achmad Supriyanto, Alhamudin, Bunyamin, Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar, Maisah *et. al.*, Lolytasari, Endah Cristianingsih, Aswin Bancin, dan Muh. Fitrah *et. al.*, Muhammad Thoyib, dan Nisa Islami.

Cathal de Paor³⁴ dalam artikelnya menyampaikan bahwa akreditasi yang dilakukan secara profesional sangat mendukung upaya implementasi penjaminan mutu pada program pendidikan tinggi. Standar-standar akreditasi menjadi bagian penting bagi institusi untuk mempersiapkan kualitas program pendidikan tinggi dan adanya kemudahan mempertanggung-jawabkan sesuai standar tersebut. Menanggapi hasil kajian Cathal de Paor, Markus Seyfried & Philipp Pohlenz³⁵ menyatakan bahwa keberhasilan penjaminan mutu pendidikan tinggi tidak cukup pada standarisasi akreditasi, tetapi harus diberikan *support* (dukungan) dari manajer atau pimpinan perguruan tinggi. Dukungan (*support*) yang diberikan manajer atau pimpinan

³⁴ Cathal de Paor, "The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education", *Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3 (2016): 1-15.

³⁵ Markus Seyfried & Philipp Pohlenz, "Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers' Perceptions of Effectiveness", *European Journal of Higher Education*, Vol. 8, No.3 (2018): 1-15.

perguruan tinggi yang berkolaborasi dengan agen penjaminan mutu berpengaruh signifikan dalam upaya keberhasilan implementasi penjaminan mutu (*quality assurance*) di perguruan tinggi tersebut. Sementara hal-hal yang bersifat administratif ternyata lebih rendah pengaruhnya dibandingkan dengan *support* pimpinan/manajer perguruan tinggi.

Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*,³⁶ menambahkan dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi dibutuhkan proses regulasi dan standarisasi yang konsisten. Kedua aspek ini merupakan komponen penting dari harmonisasi internasional sistem pendidikan. Pendidikan tinggi diharapkan mampu menghasilkan spesialis (ahli) yang sesuai dengan kebutuhan masa depan pasar tenaga kerja domestik dan internasional. Persyaratan kualitas pendidikan di pasar tenaga kerja menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pembenahan pada manajemen organisasi pendidikannya. Beberapa hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi untuk tuntutan-tuntutan pasar tenaga kerja tersebut, antara lain: tingkat penilaian yang lebih tinggi, kualitas lembaga pendidikan yang sesuai dengan standar manajemen internasional melalui audit eksternal yang dilakukan oleh ahli independen, akreditasi publik profesional program pendidikan, dan perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui³⁷ menekankan pada upaya reformasi pendidikan tinggi. Perguruan tinggi, sebagai lembaga penyelenggara pendidikan tinggi, harus memperkuat penjaminan mutu eksternalnya (*external quality assurance*). Ada beberapa cara memperkuat penjaminan mutu eksternal perguruan tinggi, yaitu: pendekatan formatif berdasarkan kepercayaan (*formative approach based on trust*), kriteria dan prosedur yang jelas (*clear criteria and*

³⁶ Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.*, "Quality Assurance as Internal Mechanism of Increasing the Competitiveness of the Higher Education Institution in the Context of International Integration", *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 9, No. 47 (2016):1-12

³⁷ Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui, "Quality Assurance for All", *Quality in Higher Education*, Vol. 16, No. 2, (2010): 169-171.

procedures), evaluasi diri (*self-evaluation*), penggunaan rekan eksternal (*use of external peers*), dan adanya keterbukaan (*transparency*).

Sementara Noha Elassy,³⁸ menawarkan sebuah model keterlibatan siswa dalam sistem penjaminan mutu di tingkat institusi perguruan tinggi. Tiga tingkat keterlibatan siswa dalam model ini antara lain: (1) tingkat internal, yang terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: menyediakan informasi, penyusunan laporan penilaian diri, dan adanya lembaga yang bertanggungjawab; (2) tingkat eksternal, meliputi dua sub tingkat, yaitu: memberikan informasi dalam konsultasi eksternal, dan siswa sebagai anggota eksternal peninjau program.; dan (3) tingkat tata kelola lembaga *quality assurance*, terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: siswa sebagai perencana program evaluasi/akreditasi, sebagai anggota dari badan konsultatif, dan sebagai anggota badan tata kelola.

Dalam konteks pembelajaran jarak jauh yang dilakukan perguruan tinggi, Maureen Snow Andrade, *et.al.*,³⁹ menyampaikan bahwa seringkali kualitas pendidikan perlu diperhatikan. Untuk itu, penjaminan mutu (*quality assurance*) harus tetap menjadi hal yang utama sebagai pengontrol kualitas pendidikan, terutama pendidikan yang dilakukan secara *online* (jarak jauh). Lebih lanjut, Maureen, *et.al.*, menekankan pentingnya standar yang jelas dan terukur sebagai kriteria minimal yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh yang bermutu. Perguruan tinggi harus responsif terhadap perkembangan zaman, termasuk adaptasi penggunaan pembelajaran berbasis internet (*online*). Hal ini dilakukan sebagai upaya pelayanan pendidikan kepada publik. Namun demikian, penyelenggaraan pendidikan *online* tersebut harus tetap menggunakan standar yang jelas dan terukur demi ketercapaian mutu pendidikan.

³⁸ Noha Elassy, "A Model of Student Involvement in the Quality Assurance System at Institutional Level", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 2 (2013): 162-198.

³⁹ Maureen Snow Andrade, *et.al.*, "Online Learning in Schools of Business: The Impact of Quality Assurance Measures", *Journal of Education for Business*, Vol. 95, No. 1 (2020): 1-8.

Heni Sukrisno⁴⁰ menegaskan bahwa akuntabilitas mutu pelayanan akademik sebagai bentuk perwujudan implementasi sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi salah satunya dilakukan dengan secara terus menerus melakukan peningkatan mutu pelayanan akademik. Lebih lanjut Heni Sukrisno mengatakan bahwa akuntabilitas mutu pelayanan akademik adalah bentuk pertanggungjawaban terhadap kepercayaan dan tugas yang diberikan oleh *stakeholders* dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien untuk mewujudkan mutu pelayanan akademik.

Sementara mutu pelayanan akademik adalah kesesuaian antara pencapaian terhadap standar pelayanan akademik yang telah ditetapkan dengan harapan dan kebutuhan mahasiswa. Upaya-upaya yang dapat dilakukan perguruan tinggi dalam peningkatan mutu pelayanan akademiknya antara lain: (1) membentuk unit penjaminan mutu (UPM); (2) mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi bagi dosen dan karyawan; dan (3) mendorong percepatan kenaikan jabatan akademik dosen dan studi lanjut dosen.

Penelitian Heni Sukrisno di atas diperkuat penelitiannya Rita Prima Bendriyanti,⁴¹ bahwa dalam rangka upaya meningkatkan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi ada beberapa hal yang sangat perlu diperhatikan, yaitu: (1) kebijakan bidang pendidikan yang berorientasi pada: peningkatan mutu layanan akademik, profesionalisme, kepribadian dan kemampuan sosial, kompetitif, perluasan kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi, penguatan program studi dan kurikulum, peningkatan mutu proses dan hasil belajar mengajar, peningkatan program sertifikasi profesi pendidik, serta memperkuat jaringan kemitraan dengan lembaga lokal, nasional, dan internasional; (2) penyelenggaraan pelayanan akademik

⁴⁰ Heni Sukrisno, "Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, Vol. 18 No. 1 (2011): 86-87.

⁴¹ Rita Prima Bendriyanti, "Manajemen Mutu Layanan Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Bengkulu", *Tarbawi*, Vol. 1 No. 1 (2015): 17-19

harus dijalankan oleh segenap komponen perguruan tinggi (dosen, pegawai, dan staf akademik). Secara teknis operasional kegiatan penjaminan mutu dikoordinir oleh satuan kerja atau lembaga yang ditugaskan di perguruan tinggi; (3) pengendalian mutu pelayanan akademik dilakukan secara berkala dan proses manajemennya mencakup input, proses, output, dan kepuasan *stakeholders*; dan (4) pengawasan terhadap layanan mutu akademik di perguruan tinggi dapat terwujud apabila diperkuat sumber daya manusia yang berkualitas baik.

Achmad Supriyanto⁴² lebih menekankan penelitiannya pada implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam sistem manajemen mutu pembelajaran di institusi pendidikan. Ada empat hal yang menjadi temuan dalam penelitiannya, yaitu: (1) tingkat keberhasilan implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran dipengaruhi oleh tiga aspek (perumusan tujuan peningkatan mutu, penerapan prinsip-prinsip TQM, dan komponen pendukung TQM); (2) implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran yang bermuara pada ketercapaian mutu yang diharapkan sangat membutuhkan dukungan pimpinan, pelaksana, dan tim khusus; (3) tidak dipungkiri bahwa dalam implementasi TQM banyak hambatan, sehingga membutuhkan strategi dalam mengatasinya, di antaranya: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan pemaksaan; (4) hasil utama implementasi TQM pada sistem manajemen mutu pembelajaran adalah monitoring dan evaluasi (monev) pembelajaran dan naskah dokumen penjaminan mutu akademik yang berupa kebijakan akademik, standar akademik, manual mutu, dan standar operasional prosedur audit mutu akademik.

Sementara itu, penelitian Alhamuddin⁴³ lebih menyoroti pada persoalan mutu dan relevansi kurikulum pendidikan tinggi keagamaan

⁴² Achmad Supriyanto, "Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan", *Cakrawala Pendidikan*, Vol. 10 No. 1 (2011): 27

⁴³ Alhamuddin, "Kurikulum Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Mutu dan Relevansi", *Al-Murabbi*, Vol. 3 No. 1 (2016): 13.

Islam (PTKI). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pengembangan kurikulum PTKI diperlukan adanya kerangka berpikir yang jelas (*framework of thinking*). Hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan, dan berimplikasi pada peningkatan mutu baik lulusan maupun perguruan tinggi itu sendiri. Pengembangan kurikulum bukan sekadar melakukan inovasi dan perubahan sejumlah mata kuliah, jumlah SKS atau lainnya, tetapi yang lebih penting adalah harus ditindaklanjuti perubahan-perubahan dalam *actual curriculum* di dalam proses pembelajaran. Lebih lanjut, pengembangan atau penyusunan kurikulum pada perguruan tinggi merupakan usaha yang secara terus menerus dilakukan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing perguruan tinggi. Perkembangan pendidikan yang sangat cepat berimbas pada paradigma pendidikan yang turut berkembang pula. Dengan demikian, perlu kesadaran akademis bahwa bagian-bagian teknis tertentu dari proses pengembangan dan penyusunan kurikulum perguruan tinggi secara berkala disesuaikan dengan perkembangan tersebut.

Artikel hasil penelitian Bunyamin dan Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar keduanya sama-sama memfokuskan pembahasan pada manajemen mutu perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS). Bunyamin⁴⁴ menegaskan bahwa strategi pengembangan mutu sistem pendidikan tinggi Islam swasta (PTKIS) setidaknya harus: (1) berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga *academic and social needs* untuk skala nasional dan regional secara otomatis mampu terpenuhi. Penguatan manajemen ini harus didukung oleh antara lain: (a) implementasi akreditasi dengan skala regional dan internasional, (b) otonomi pengelolaan pendidikan tinggi yang lebih matang, (c) akuntabilitas aplikasi pendidikan tinggi Islam yang didukung oleh *stakeholders*, sehingga seluruh pihak dapat berpartisipasi secara aktif untuk terus membenahi dan mengevaluasi *quality improving* di perguruan tinggi, (d) kompetensi sumber daya infrastruktur dan SDM perguruan tinggi semakin ditingkatkan melalui kebijakan *resources*

⁴⁴ Bunyamin, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. XXVIII No. 2 (2013): 219.

improving yang berkelanjutan; (2) aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh *good academic atmosphere* sehingga upaya peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif; (3) *humanistic sense of diversity* harus menjadi *primary supporting* perguruan tinggi dalam rangka internasionalisasi pendidikan Islam yang lebih humanis dan menjalin *international academic networking* yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih maju, inovatif, dan produktif.

Kesimpulan terakhir penelitian Bunyamin di atas senada dengan hasil penelitian Maisah, *et. al.*,⁴⁵ bahwa strategi dalam pengembangan mutu perguruan tinggi tidak hanya dimulai dari membangun sarana prasarana yang memadai, tetapi juga sangat diperhatikan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) agar memiliki daya saing baik di level nasional dan juga level internasional. Menurut peneliti perguruan tinggi yang bermutu itu mampu menjawab tantangan, kebutuhan, dan keinginan masyarakat seiring dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus maju, sehingga dibutuhkan SDM yang lebih responsif, inovatif, dan produktif.

Sementara hasil penelitian Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar⁴⁶ menegaskan pentingnya optimalisasi tahapan manajemen penjaminan mutu sebagaimana tahapan manajemen secara umum: (1) tahapan perencanaan manajemen mutu perguruan tinggi dimulai dengan penetapan kebijakan dari perguruan tinggi; (2) tahapan pelaksanaannya meliputi: membangun strategi pengembangan, menciptakan kepercayaan (*trust*) dan percaya diri (*confidence*) *stakeholders* perguruan tinggi, membangun *competitive advance centres*, mengembangkan ICT, membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholders*, membangun kerjasama dengan institusi lain, dan mengembangkan

⁴⁵ Maisah, *et. al.*, “Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 1 No. 5 (2020): 416.

⁴⁶ Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar, “Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)”, *Jurnal Perspektif*, Vo. 3 No. 1 (2019): 106-107.

komitmen keislaman pada sivitas akademika; dan (3) tahapan evaluasi berupa penilaian konseptual yang dapat dikembangkan, meliputi: (a) pengembangan keilmuan yang merupakan integrasi antara sains dan agama; (b) model konseptual perencanaan strategik pengembangan mutu akademik PTKIS yang mengintegrasikan antara konsep perencanaan strategik, konsep manajemen mutu, dan konsep manajemen mutu berbasis Qur'ani; (c) perencanaan strategik pengembangan mutu kurikulum dikembangkan berdasarkan konsep integrasi ilmu dan agama yang disesuaikan dengan program studi serta kompetensi lulusan dan kebutuhan pasar; (d) perencanaan strategik pengembangan mutu proses pembelajaran dikembangkan berdasarkan teori-teori pembelajaran modern, manajemen mutu pembelajaran yang dipadukan dengan konsep pembelajaran menurut Islam; (e) perencanaan strategik pengembangan mutu suasana akademik dikembangkan berdasarkan integrasi antara nilai-nilai ideal religious dan akademik, untuk mewujudkan suasana kampus yang edukatif, ilmiah, dan religius.

Hasil penelitian Lolytasari, Endah Christianingsih, Aswin Bancin, dan Muh. Fitrah *et. al.*, pada dasarnya menguatkan atau saling melengkapi hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain tentang implementasi manajemen mutu di perguruan tinggi. Lolytasari⁴⁷ dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk peningkatan mutu perguruan tinggi menuju *World Class University* salah satunya perlu dibuat program khusus manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang mengelola pengetahuan yang tercipta maupun yang masih belum tercipta (*tacit*). Oleh karenanya, dibutuhkan SDM yang menguasai bidang tersebut (manajemen pengetahuan). Endah Christianingsih⁴⁸ dalam penelitiannya menggarisbawahi bahwa kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif

⁴⁷ Lolytasari, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol. 8 No. 1 (2019): 196.

⁴⁸ Endah Christianingsih, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)", *Manajerial*, Vol. 9 No. 18 (2011): 31.

dan signifikan terhadap upaya penjaminan mutu perguruan tinggi (universitas).

Aswin Bancin⁴⁹ dan Muh. Fitrah *et. al.*,⁵⁰ berkesimpulan bahwa dalam manajemen mutu perguruan tinggi harus diperkuat dengan sistem penjaminan mutunya. Penjaminan mutu di perguruan tinggi bertujuan memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Sistem penjaminan mutu ini dilakukan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, dan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, menerapkan manajemen kendali mutu adalah sebuah keharusan (mutlak).

Nilai penting dari sistem penjaminan mutu adalah apabila ada temuan selanjutnya ditindaklanjuti oleh perencana dan pelaksana program untuk perbaikan di masa-masa mendatang. Sistem penjaminan mutu dibuat sebagai dasar untuk mengendalikan pengelolaan pendidikan tinggi bermutu dengan standar nasional. Proses sistem penjaminan mutu ini tidak terlepas dari kebijakan mutu, sasaran mutu penyelenggaraan pendidikan, serta seluruh dokumen mutu yang harus disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika dan pimpinan lembaga agar diimplementasikan secara optimal.

Lebih lanjut, Muhammad Thoyib⁵¹ dalam penelitiannya menegaskan bahwa: (1) implementasi manajemen mutu pendidikan tinggi agar mampu menghasilkan lulusan yang lebih produktif, kompetitif dan stabil, maka perguruan tinggi harus mengedepankan komitmen yang tinggi dan konsistensi yang baik dalam menerapkan manajemen mutu tersebut; (2) Pada dasarnya, manajemen mutu

⁴⁹ Aswin Bancin, "Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2017): 11.

⁵⁰ Muh. Fitrah, *et. al.*, "Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 4 No. 1 (2018): 84.

⁵¹ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2014), 372-374.

program pendidikan tinggi merupakan upaya komprehensif terhadap penerapan *Total Quality Management* yang menuntut adanya sinergitas, kontinuitas, serta *systematical tool of working design* (perangkat yang sistematis dari pola kerjanya) sehingga benar-benar dapat mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan tinggi yang diharapkan oleh perguruan tinggi; (3) untuk lebih mengoptimalkan aplikasi fungsi manajemen pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus lebih berani melakukan upaya restrukturisasi manajemen pendidikan tingginya secara lebih profesional, dan melakukan upaya pengembangan kompetensi personilnya secara lebih komprehensif, kontinyu, dan simultan melalui program intensifikasi kompetensi, baik secara internal maupun eksternal; (4) untuk menghasilkan mutu pendidikan tinggi yang lebih stabil, kompetitif dan maju, perguruan tinggi harus melakukan upaya pengembangan budaya organisasi yang lebih komprehensif dan simultan yang melibatkan seluruh sivitas akademika yang ada, baik level universitas, fakultas maupun unit-unitnya dengan menggalakkan program intensifikasi penanaman nilai-nilai dan komitmen yang lebih baik.

Secara lebih spesifik, Nisa Islami⁵² menyampaikan pandangan ilmiahnya dalam artikel hasil penelitiannya tentang manajemen teknis akreditasi institusi bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Berdasarkan temuannya, Nisa Islami menyampaikan beberapa hal yang perlu diperhatikan PTKIN agar mendapatkan akreditasi terbaik, yaitu: (1) meraih nilai akreditasi terbaik bagi PTKIN sekarang menjadi sebuah keniscayaan secara mutlak. Sebab akreditasi institusi merupakan seperangkat penilaian yang mengevaluasi secara langsung pengelolaan serta mutu setiap perguruan tinggi; (2) merealisasikan PTKIN agar mampu meraih nilai akreditasi terbaik dapat dilakukan melalui pendekatan manajemen teknis akreditasi institusi PTKIN.

Manajemen teknis dijadikan sebagai dasar pijakan dalam menyusun borang serta kelengkapan dokumen hingga proses visitasi

⁵² Nisa Islami, "Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)", *Jurnal Tawadhu*, Vol. 2 No. 2 (2018): 602-608.

akreditasi. Idealnya, manajemen teknis dipahami secara komprehensif oleh pengelola perguruan tinggi, supaya akreditasi institusi dapat menembus nilai terbaik. Adapun beberapa aspek yang harus dikelola melalui manajemen teknis pada akreditasi institusi PTKIN diantaranya sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan dan penetapan target nilai akreditasi; (b) studi banding dan benchmarking; (c) membentuk tim penelusur data dan dokumen; (d) membentuk tim penyusun borang; (e) penyusunan borang dan kelengkapan dokumen; (f) melakukan review mandiri; (g) melakukan review borang bersama pakar; dan (h) mempersiapkan pelaksanaan visitasi akreditasi institusi.

Untuk memudahkan pembacaan terhadap penelitian-penelitian terdahulu sebagaimana dipaparkan di atas, di bawah ini peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel pemetaan. Tabel ini menginformasikan tentang penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya serta fokus dan hasil penelitiannya.

Tabel 1.1
Pemetaan Penelitian-Penelitian Terdahulu

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Eko Supriyanto (2008)	Model penjaminan mutu perguruan tinggi swasta (Muhammadiyah), yaitu model penjaminan mutu pembelajaran dan model penjaminan mutu dosen.
Hadis dan Nurhayati (2010)	Ada beberapa hal yang sangat mempengaruhi mutu pendidikan secara makro, yaitu: kurikulum, kebijakan, fasilitas, dukungan aplikasi teknologi, metode-strategi-pendekatan adaptif dan modern, biaya pendidikan, implementasi manajemen pendidikan yang profesional, dan sumberdaya manusia yang berkomitmen tinggi dalam mutu
Peter P.T. Cheung &	Sebagai bentuk upaya reformasi pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus memperkuat penjaminan mutu eksternalnya (<i>external</i>)

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Cecilia B.S. Tsui (2010)	<i>quality assurance</i>). Ada beberapa cara memperkuat penjaminan mutu eksternal perguruan tinggi, yaitu: pendekatan formatif berdasarkan kepercayaan (<i>formative approach based on trust</i>), kriteria dan prosedur yang jelas (<i>clear criteria and procedures</i>), evaluasi diri (<i>self-evaluation</i>), penggunaan rekan eksternal (<i>use of external peers</i>), dan adanya keterbukaan (<i>transparency</i>).
Heni Sukrisno (2011)	Akuntabilitas mutu pelayanan akademik sebagai bentuk perwujudan implementasi sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi salah satunya dilakukan dengan secara terus menerus melakukan peningkatan mutu pelayanan akademik. Mutu pelayanan akademik adalah kesesuaian antara pencapaian terhadap standar pelayanan akademik yang telah ditetapkan dengan harapan dan kebutuhan mahasiswa.
Achmad Supriyanto (2011)	Penelitiannya menekankan pada implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam sistem manajemen mutu pembelajaran di institusi pendidikan.
Endah Christianingsih (2011)	Kepemimpinan visioner dan kinerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap upaya penjaminan mutu perguruan tinggi (universitas).
Noha Elassy (2013)	Menawarkan sebuah model keterlibatan siswa dalam sistem penjaminan mutu di tingkat institusi perguruan tinggi. Tiga tingkat keterlibatan siswa dalam model ini, antara lain: (1) tingkat internal, yang terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: menyediakan informasi,

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	<p>penyusunan laporan penilaian diri, dan adanya lembaga yang bertanggungjawab; (2) tingkat eksternal, meliputi dua sub tingkat, yaitu: memberikan informasi dalam konsultasi eksternal, dan siswa sebagai anggota eksternal peninjau program; dan (3) tingkat tata kelola lembaga <i>quality assurance</i>, terdiri dari tiga sub tingkat, yaitu: siswa sebagai perencana program evaluasi/akreditasi, sebagai anggota dari badan konsultatif, dan sebagai anggota badan tata kelola.</p>
Bunyamin (2013)	<p>Strategi pengembangan mutu sistem pendidikan tinggi Islam swasta (PTKIS) setidaknya harus: (1) berorientasi pada pengembangan mutu akademik berskala internasional, sehingga <i>academic and social needs</i> untuk skala nasional dan regional secara otomatis mampu terpenuhi; (2) aplikasi manajemen mutu harus didukung oleh <i>good academic atmosphere</i> sehingga upaya peningkatan mutu akademik dapat berjalan lebih cepat dan efektif; (3) <i>humanistic sense of diversity</i> harus menjadi <i>primary supporting</i> perguruan tinggi dalam rangka internasionalisasi pendidikan Islam yang lebih humanis dan menjalin <i>international academic networking</i> yang luas untuk mendukung SDM dalam negeri menjadi lebih maju, inovatif, dan produktif.</p>
Ojat Darajat (2013)	<p>Keberhasilan implementasi penjaminan mutu pendidikan (<i>quality assurance</i>) dipengaruhi oleh lingkungan eksternal perguruan tinggi, antara lain: bahasa daerah, teknologi</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Fathul Jannah (2014)	pendidikan yang digunakan, lembaga penjaminan mutu dari luar (eksternal), pemerintah, dan para mahasiswa yang ikut berpartisipasi dalam penerapan <i>quality assurance</i> . Kepuasan mahasiswa sebagai pengguna (<i>users</i>) menjadi tolak ukur keberhasilan implementasi <i>quality assurance</i> pada sebuah perguruan tinggi.
Muhammad Thoyib (2014)	Manajemen mutu program pendidikan tinggi merupakan upaya komprehensif terhadap penerapan <i>Total Quality Management</i> yang menuntut adanya sinergitas, kontinuitas, serta <i>systematical tool of working design</i> (perangkat yang sistematis dari pola kerjanya) sehingga benar-benar dapat mendukung upaya pencapaian mutu pendidikan tinggi yang diharapkan oleh perguruan tinggi.

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Abd. Waris (2015);	Strategi pengembangan mutu perguruan tinggi berbasis pesantren. Perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang bersinergi dengan sistem pesantren (berbasis pesantren).
Ari Juliana (2015)	Peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan memegang prinsip mutu berbasis <i>Total Quality Management (TQM)</i>
Rita Prima Bendriyanti (2015)	Prosedur peningkatan mutu pelayanan akademik di perguruan tinggi, yaitu: kebijakan bidang pendidikan, dijalankan oleh segenap komponen perguruan tinggi (dosen, pegawai, dan staf akademik), pengendalian mutu pelayanan akademik dilakukan secara berkala dan penguatan sumber daya manusia yang berkualitas baik.
Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang (2016)	Kunci utama perbaikan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan terletak pada sumber daya manusia (SDM)
Cathal de Paor (2016)	Akreditasi yang dilakukan secara profesional sangat mendukung upaya implementasi penjaminan mutu pada program pendidikan tinggi. Standar-standar akreditasi menjadi bagian penting bagi institusi untuk mempersiapkan kualitas program pendidikan tinggi dan adanya kemudahan mempertanggungjawabkan sesuai standar tersebut.
Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, et. al. (2016)	Proses regulasi dan standarisasi pendidikan tinggi yang konsisten merupakan komponen penting dari harmonisasi internasional sistem pendidikan. Pendidikan tinggi diharapkan mampu menghasilkan spesialis yang sesuai

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	<p>dengan kebutuhan masa depan pasar tenaga kerja domestik dan internasional. Persyaratan kualitas pendidikan di pasar tenaga kerja menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pembenahan pada manajemen organisasi pendidikannya. Beberapa hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi untuk tuntutan-tuntutan pasar tenaga kerja tersebut, antara lain: tingkat penilaian yang lebih tinggi, kualitas lembaga pendidikan yang sesuai dengan standar manajemen internasional melalui audit eksternal yang dilakukan oleh ahli independen, akreditasi publik profesional program pendidikan, dan perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.</p>
<p>Ulfatur Rahmah (2016)</p>	<p>Keberhasilan peningkatan mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pemimpin, komunikasi yang efektif antar-<i>stakeholders</i> lembaga pendidikan, penghargaan dan sanksi yang sesuai kebutuhan, dan adanya pengukuran mutu pendidikan yang dilakukan secara kontinyu baik internal maupun eksternal.</p>
<p>Alhamuddin (2016)</p>	<p>Penelitiannya membahas persoalan mutu dan relevansi kurikulum pendidikan tinggi keagamaan Islam (PTKI). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pengembangan kurikulum PTKI diperlukan adanya kerangka berpikir yang jelas (<i>framework of thinking</i>). Pengembangan kurikulum bukan sekadar melakukan inovasi dan perubahan sejumlah mata kuliah, tetapi yang lebih penting adalah</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Wiwik Surayandarwati A. (2017)	<p>harus ditindaklanjuti perubahan-perubahan dalam <i>actual curriculum</i> di dalam proses pembelajaran.</p> <p>Eksistensi dan peran kontributif implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) menjadi sesuatu yang <i>urgent</i> dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Kebijakan mutu yang menjadi komitmen pimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen mutu pada perguruan tinggi. Di samping itu budaya mutu yang ditunjukkan oleh sivitas akademika juga ikut andil menentukan keberhasilan peningkatan mutu pada perguruan tinggi. Pelibatan <i>stakeholders</i> dan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki komitmen tinggi menjadi penguat dalam menjalankan sistem penjaminan mutu internal.</p>
Muhammad Fadhli (2017)	<p>Upaya peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan, termasuk perguruan tinggi harus dapat memberikan layanan dan mutu yang baik agar memiliki eksistensi dan daya saing tinggi.</p>
Markus Seyfried & Philipp Pohlenz (2018)	<p>Hasil kajian ini menjelaskan bahwa dukungan (<i>support</i>) yang diberikan manajer atau pimpinan perguruan tinggi yang berkolaborasi dengan agen penjaminan mutu berpengaruh signifikan dalam upaya keberhasilan implementasi penjaminan mutu (<i>quality assurance</i>) di perguruan tinggi. Sementara hal-hal yang bersifat administratif ternyata lebih rendah pengaruhnya dibandingkan dengan <i>support</i> pimpinan/manajer perguruan tinggi.</p>
Aswin Bancin (2017); Muh.	<p>Manajemen mutu perguruan tinggi harus diperkuat dengan sistem penjaminan mutunya.</p>

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
Fitrah, et. al. (2018)	Sistem penjaminan mutu ini dilakukan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, dan untuk memenuhi kebutuhan <i>stakeholders</i> melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Proses sistem penjaminan mutu ini tidak terlepas dari kebijakan mutu, sasaran mutu penyelenggaraan pendidikan, serta seluruh dokumen mutu yang harus disosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika dan pimpinan lembaga agar diimplementasikan secara optimal.
Santa Manurung et. al. (2018)	Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dosen dan berimbas pada mutu akademik lembaga pendidikan, diantaranya: pelatihan yang diikuti dosen, kegiatan terstruktur penjaminan mutu, kompetensi pedagogik yang dimiliki dosen, dan <i>self efficacy</i> para dosen
M. Hasbi (2018)	Kualitas layanan administrasi yang ditunjukkan pegawai pada lembaga pendidikan, seperti: bukti fisik, jaminan, empati, kehandalan, dan daya tanggap berpengaruh terhadap kepuasan peserta didik yang muara akhirnya <i>customer satisfaction</i> . Diantara kualitas layanan pegawai tersebut yang paling dominan adalah empati.
Mochamad Iskarim (2018)	Implementasi manajemen berbasis ISO 9001:2015 juga dapat dijadikan sebagai alternatif dalam peningkatan mutu perguruan tinggi. Manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 dapat dijadikan sebagai panduan bagi lembaga pendidikan untuk selalu

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	melakukan perbaikan terus menerus (<i>continuous quality improvement</i>) yang muara akhirnya terwujudnya kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>).
Imam Makruf (2018)	Upaya peningkatan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan penerapan manajemen mutu layanan akademik berbasis ICT (<i>Information & Communication Technology</i>).
Ebrahim Soltani & Adrian Wolkinson (2018)	Implementasi penjaminan mutu sangat berpengaruh terhadap keefektifan dan kemajuan organisasi. SDM pada organisasi harus mampu bekerja secara maksimal menciptakan jasa atau produk yang berkualitas
Nisa Islami (2018)	Penelitiannya tentang manajemen teknis akreditasi institusi bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Adapun beberapa aspek manajemen teknis akreditasi, yaitu: menyusun perencanaan dan penetapan target nilai akreditasi, studi banding dan <i>benchmarking</i> , membentuk tim penelusur data dan dokumen, membentuk tim penyusun borang, penyusunan borang dan kelengkapan dokumen, melakukan review mandiri, melakukan review borang bersama pakar; dan mempersiapkan pelaksanaan visitasi akreditasi institusi.
Dadan F. Ramdhan & Hariman Surya Siregar (2019)	Pentingnya prosedur manajemen dalam implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi, meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
Lolytasari (2019)	Peningkatan mutu perguruan tinggi menuju <i>World Class University</i> salah satunya perlu dibuat program khusus manajemen

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	pengetahuan (<i>knowledge management</i>) yang mengelola pengetahuan yang tercipta maupun yang masih belum tercipta (<i>tacit</i>). Oleh karenanya, dibutuhkan SDM yang menguasai bidang tersebut (manajemen pengetahuan).
Maureen Snow Andrade, <i>et.al.</i> (2020)	Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh (online) harus tetap menggunakan standar mutu yang jelas dan terukur. Implementasi penjaminan mutu menjadi sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan jarak jauh ini (online). Pendidikan jarak jauh merupakan bentuk layanan pendidikan kepada publik, memudahkan akses pendidikan yang tidak terbatas oleh jarak, tempat, dan waktu. Namun demikian, kriteria-kriteria atau standar mutu harus tetap ditekankan sebagai panduan penjaminan mutu pendidikan.
Maisah, et. al. (2020)	Strategi dalam pengembangan mutu perguruan tinggi tidak hanya dimulai dari membangun sarana prasarana yang memadai, tetapi juga sangat diperhatikan pengembangan SDM agar memiliki daya saing baik di level nasional dan juga level internasional. Perguruan tinggi yang bermutu itu mampu menjawab tantangan, kebutuhan, dan keinginan masyarakat seiring dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus maju, sehingga dibutuhkan SDM yang lebih responsif, inovatif, dan produktif.
Muhammad Khoirul Umam (2020)	Peningkatan mutu lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi dan tujuan standarisasi. Pemahaman mendalam terhadap standar mutu tersebut dapat dijadikan

Peneliti	Fokus dan Hasil Penelitian
	sebagai panduan manajemen dan arah pengambilan kebijakan dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil penelusuran penelitian-penelitian terdahulu, peneliti berkesimpulan bahwa: (1) penelitian-penelitian yang membahas tentang penjaminan mutu di perguruan tinggi nampaknya sudah banyak dilakukan. Tentu hal ini menjadi rujukan atau referensi penting (konsep, teori, prosedur, dan lain-lain) dalam penelitian ini untuk menambahkan, memperkuat, atau menemukan hal baru (*novelty*) terkait tema penelitian; (2) penelitian yang secara spesifik-komprehensif membahas tentang pemetaan model penjaminan mutu ‘internal, ‘interface’, dan ‘future’ (*internal, interface, & future quality assurance*) di perguruan tinggi nampaknya belum pernah dilakukan, terlebih implementasinya di PTKIN.

Selain itu, penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas penjaminan mutu di perguruan tinggi nampaknya masih fokus pada ranah penjaminan mutu ‘internal’ (perbaikan internal perguruan tinggi, standarisasi mutu pendidikan), seperti penelitiannya: Eko Supriyanto (2008), Hadis & Nurhayati (2010), Bunyamin (2013), Fathul Jannah (2014), Abd. Waris (2015), Raed A.S. Abu Teir & Ren-Qian Zhang (2016), Cathol de Paor (2016), Dulma Tsyrendashiyevna Dugarova, *et. al.* (2016), Alhamuddin (2016), Markus Seyfried & Philipp Pohlenz (2018), Maureen Snow Andrade, *et.al.* (2020), Muhammad Khoirul Umam (2020), dan lainnya.

Ranah penjaminan mutu ‘interface’ (layanan pendidikan dan akuntabilitas publik untuk kepuasan *stakeholder*), seperti penelitiannya: Peter P.T. Cheung & Cecilia B.S. Tsui (2010), Heni Sukrisno (2011), Achmad Supriyanto (2011), Ojat Darajat (2013), Noha Elassy (2013), Muhammad Thoyib (2014), Ari Juliana (2015), Rita Prima Bendriyanti (2015), Muhammad Fadhli (2017), M. Hasbi (2018), dan lainnya. Secara umum, pembahasannya pun (antara ‘internal’ dan ‘interface’) masih terpisah-pisah. Sementara itu, penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas tentang

penjaminan mutu ‘future’ (*future quality assurance*) di perguruan tinggi nampaknya juga belum terlihat.

Berbeda halnya dengan penelitian ini yang mana pembahasannya dilakukan secara komprehensif dalam satu rangkaian gelombang penjaminan mutu yang progresif, dimulai dari penjaminan mutu ‘internal’ (*internal quality assurance*), penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*), sampai pada penjaminan mutu ‘future’ (*future quality assurance*). Harapannya, penelitian ini menjadi satu kontribusi tersendiri dalam memberikan informasi penting tentang implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi, khususnya di PTKIN. Peneliti berpendapat bahwa penelitian ini dapat menjadi ‘titik temu’ dari penelitian-penelitian sebelumnya, dan dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan kebijakan di PTKIN dalam upaya penguatan penjaminan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori dalam penelitian ini terdiri dari dua *grand theory*, yaitu teori ‘paradigma gelombang penjaminan mutu’ (*the wave paradigms of quality assurance*) yang dikembangkan oleh Yin Cheong Cheng, dan teori ‘organisasi pembelajar’ (*learning organization*) dari Peter Senge. Kedua teori ini dijadikan sebagai alat atau ‘pisau bedah’ untuk menganalisis data-data penelitian, sehingga data-data tersebut bermakna (*making of meaning*). Adapun penjelasan lebih mendalam dari kedua teori tersebut sebagaimana dibahas berikut ini.

1. Paradigma Gelombang Penjaminan Mutu (*The Wave Paradigms of Quality Assurance*)

Sebelum membahas tentang paradigma gelombang mutu (*the wave paradigms of quality assurance*), di awal bagian ini peneliti akan menyampaikan definisi mutu dalam beberapa pendekatan. Selanjutnya, definisi mutu ini sangatlah berkaitan dengan teori paradigma gelombang mutu yang dikembangkan oleh Cheng. Pemahaman beberapa definisi mutu dapat membantu kita memahami paradigma gelombang penjaminan mutu secara komprehensif.

Mutu (*quality*) bukanlah konsep modern, dan telah digunakan berabad-abad yang lalu dengan peradaban yang berbeda.⁵³ Sebagai contoh, mutu dalam perspektif Mesir Kuno diartikan sebagai “*a sign of perfection*” (tanda kesempurnaan), karena saat itu mutu arsitektur dalam membangun Piramid menjadi sesuatu yang utama.⁵⁴ Konsep mutu di pendidikan tinggi (*higher education*) baru muncul pada tahun 1980-an yang sebelumnya lebih dikenal di dunia industri dan komersial.⁵⁵ Namun pada era itu mutu masih didefinisikan secara abstrak, karena belum ada definisi dan tolak ukur mutu secara jelas. Selanjutnya, pada tahun 1990-an, pembahasan mengenai mutu (*quality*) sudah sangat berubah dan menjadi sesuatu yang dapat didefinisikan dan diukur.⁵⁶ Pada tahun 2000-an, konsep mutu sudah umum diterima dan tidak terlalu dipertanyakan. Hal ini dikarenakan ‘mutu’ dianggap sebagai pergerakan hidup yang alami (*a force of nature movement*) dan sangat menarik.⁵⁷

Definisi mutu sangatlah bervariasi disesuaikan dengan konteksnya.⁵⁸ Di sini, mutu setidaknya dapat didefinisikan dengan beberapa pendekatan (*approaches*), yaitu sebagai berikut: *Pertama*, *Quality as “the conformance to specification or standard”* (mutu sebagai kesesuaian dengan spesifikasi atau standar). Mutu biasanya digunakan pada bidang jasa pelayanan publik, dan erat kaitannya dengan *quality control* pada bidang industri manufaktur. Dalam pengertian ini, mutu suatu produk diukur dari segi kesesuaiannya

⁵³ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 23, No. 3, (2015): 251.

⁵⁴ Ahmad K. Elshennawy, “Quality in the New Age and the Body of Knowledge for Quality Engineers”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 5, (2004): 604.

⁵⁵ Jethro Newton, “Views from Below: Academics Coping with Quality”, *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 1, (2002): 45.

⁵⁶ Janne Perry, “Quality in Higher Education”, in Schuller, T. (Ed.), *The Future of Higher Education*, SRHE/Open University Press, Buckingham, (1991), 91; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”: 251.

⁵⁷ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”: 251.

⁵⁸ Van Kemenade, E., Pupius, M. & Hardjono, T. (2008), “More Value to Defining Quality”, *Quality in Higher Education*, Vol. 14, No. 2, (2008): 176.

dengan spesifikasi, dan untuk melihat apakah memenuhi standar yang ditetapkan.⁵⁹ Di bidang pendidikan tinggi, istilah ‘standar’ berarti level kondisi yang harus dipenuhi perguruan tinggi untuk diakreditasi oleh lembaga akreditasi.⁶⁰ Mutu adalah tentang proses, sedangkan standar adalah tentang hasil. Di sinilah peran penjaminan mutu

⁵⁹ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?*, 1st ed. (Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University, 1994), 13.; Maria Alejandra C. & Alberto Paucar-Caceres, “A Conceptual Framework for Integrating Methodologies in Management: Partial Results of a Systemic Intervention in a Textile SME in Argentina”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.36 No.1, (2019): 31.; Yao Lu *et al.*, “Internal Quality Assurance for External Contributions in GitHub: An Empirical Investigation”, *Journal of Software: Evolution and Process*, Vol.30 No.4, (2017): 14.; Helen S. Joyner (Melito) & Clinton D. Stevenson, “If You Don’t Know, Ask! Using Expert Knowledge to Determine What Content is Needed in an Undergraduate Food Quality Management and Control Course”, *Journal of Food Science Education*, Vol.16 No.1, (2017): 19-20.; Kouichi Inoue & Saburo Hasebe, “The Quality Assurance and Quality Control Issues for Sponsors on GCP Compliance in Japan”, *The Quality Assurance Journal*, Vol.3 No.2, (1999): 68.; Joanne Clarke, Julia K.T., Ron C.B., J.M. Roberts, “Assuring the Quality of Quality Assurance, Seeding Abnormal Slides Into the Negative Papanicolaou Smears That Will Be Rapid Rescreened”, *American Cancer Society Journal*, Vol.114 No.5, (2008): 294.; M. I. Jones *et al.*, “Quality Assurance and Benchmarking: An Approach for European Dental Schools”, *European Journal of Dental Education*, Vol.11 No.3, (2007): 139-140.; Marta van Zanten, D. McKinley, I.D. Montiel, & C.V. Pijano, “Medical Education Accreditation in Mexico and the Philippines: Impact on Student Outcomes”, *Medical Education*, Vol.46 No.6, (2012): 587.

⁶⁰ Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 252.; Camino Ferreira, Javier Vidal & Maria José Vieira, “Student Guidance and Attention to Diversity in the Processes of Quality Assurance in Higher Education”, *European Journal of Education*, Vol.49 No.4, (2014): 575.; L. DiAnne Borders, K.L. Wester, M.J. Fickling, & N.A. Adamson, “Research Training in Doctoral Programs Accredited by the Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs”, *Counselor Education & Supervision Journal*, Vol.53 No.2, (2014): 145.; J. S. Eaton, “Accreditation and Competency-Based Education”, *Competency-Based Education*, Vol.1 No.1, (2016): 15.; Julee T. Flood & Jeff Roberts, “The Evolving Nature of Higher Education Accreditation: Legal Considerations for Institutional Research Leaders”, *Chapter 6: New Direction for Institutional Research*, No.172, (2017): 73.; Larry M. Dooley, “Standards and Accreditation of HRD Academic Programs”, *Handbook of Human Resource Development*, (New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2014), 675.

(*quality assurance*) untuk memeriksa kesesuaian antara proses pendidikan dengan standar yang ditetapkan.⁶¹ Mutu akademik ditafsirkan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan standar akademik.⁶²

Kedua, Quality as "fitness for purpose" (mutu sebagai kesesuaian untuk tujuan). Definisi mutu ini seringkali diadopsi oleh pengambil kebijakan (*policymaker*) di sektor pendidikan tinggi, dimana sesuatu dapat dinilai bermutu apabila produk atau layanan memenuhi tujuan yang ditetapkan.⁶³ Pengertian ini lebih fokus pada "*a threshold judgement*" (penilaian ambang batas)⁶⁴ yang mengacu pada persyaratan standar minimum; jika tujuan itu dipenuhi lembaga maka berarti bermutu, padahal tidak demikian untuk yang lainnya. Fokus mutu lebih kepada kesesuaiannya dengan tujuan yang ditetapkan (sebagaimana berlaku pada sektor manufaktur); bisa saja sesuatu itu dikatakan bermutu menurut kelompok tertentu, namun tidak halnya dengan kelompok lain.

Ketiga, Quality as "effectiveness in achieving institutional goals" (mutu sebagai efektivitas dalam mencapai tujuan kelembagaan).⁶⁵ Definisi mutu ini menyiratkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya atau manajemen yang efektif dan memiliki implikasi yang signifikan untuk pendidikan tinggi.⁶⁶ Definisi mutu ini

⁶¹ Ourania Filippakou & Ted Tapper, "Quality Assurance and Quality Enhancement in Higher Education: Contested Territories?", *Higher Education Quarterly*, Vol.62 No.1/2, (2008): 86-87.; Irakli Gvaramadze, "From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area", *European Journal of Education*, Vol.43 No.4, (2008): 444.; Galina Motova & Ritta Pykko, "Russian Higher Education and European Standards of Quality Assurance", *European Journal of Education*, Vol.47 No.1, (2012): 25.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement": 252.

⁶² Ming Cheng, "Transforming the Learner Versus Passing the Exam: Understanding the Gap between Academic and Student Definitions of Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, (2011): 11.

⁶³ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, (2004): 147; Diana Green, *What is Quality in Higher Education.*, 15.

⁶⁴ Janne Perry, "Quality in Higher Education", 92.

⁶⁵ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 15.

⁶⁶ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", 147

merupakan salah satu bagian dari model *'fitness for purpose'* yang berfokus pada evaluasi mutu pendidikan tinggi. Sebuah institusi dikatakan bermutu tinggi apabila memiliki misi yang jelas dan mengetahui bagaimana usaha untuk mencapai tujuan institusi tersebut.⁶⁷

Keempat, Quality as "meeting customers' stated or implied needs" (mutu sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan/tersirat).⁶⁸ Mutu sangat erat kaitannya dengan kebutuhan pelanggan; pentingnya mengetahui siapa pelanggannya, apa kebutuhannya dan bagaimana memuaskannya. Dalam pengertian ini, mutu menjadi sesuatu yang sangat penting dalam promosi lembaga. Informasi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) menjadi salah satu kunci sebuah institusi dikatakan bermutu.⁶⁹

Kelima, mutu berkaitan dengan "transformation" (transformasi), di mana pendidikan diyakini sebagai proses transformasi berkelanjutan yang mencakup pemberdayaan dan peningkatan pelanggan (*customers*).⁷⁰ Pada pendekatan ini mutu

⁶⁷ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 15.

⁶⁸ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 16.; Louise Morley, *Quality and Power in Higher Education*, 1st ed., (Maidenhead: The Society for Research into Higher Education & Open University press, 2003), 1.

⁶⁹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 84; Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 306; Sri Uchtiawati, *et.al.*, "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol.2 No.1, (2014): 52; Hasyim Asy'ari dkk, "Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.; Itay Abuhav, *ISO 9001:2015 A Complete Guide to Quality Management Systems* (New York: Taylor & Francis Group, 2017), 39.; John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*, (London & New York: Roudledge, 2014), 4.; Yan Dong, Kefeng Xu, Yi Xu, & Xiang Wan, "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 299.; Kim-Soon Ng (ed), *Quality Management and Practices* (Croatia, InTech, 2012), 4.

⁷⁰ Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education"...: 147

sudah berkaitan dengan nilai tambah (*added values*) yang ditunjukkan dengan kemauan untuk selalu memperbaiki diri secara terus menerus (*quality continuous improvement*),⁷¹ dan sudah membentuk budaya mutu (*quality culture*)⁷² yang senantiasa fokus pada pelanggan (*customer focus*).⁷³ Untuk sampai pada pendekatan mutu ini sebuah lembaga atau organisasi tentu sudah berhasil menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*).⁷⁴

⁷¹ Michael Olalekan Olatunji, "Ensuring and Promoting The Pedagogical Competence of University Lectures in Africa", *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, Vol.3 No.3, (2013): 76.; David L. Goetsch & Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, (United States of America: Pearson, 2014), 2.; Michel Jaccard, *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems* (Switzerland: EPFL Press, 2013), 19.; Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4.

⁷² Egle Katiliute & Bronius Neverauskas, "Development of Quality Culture in the Universities", *Economics & Management*, No.14 (2009): 1069.; Mantz Yorke, "Developing a Culture in Higher Education", *Tertiary Education and Management*, No. 6 (2000): 21.; G.W.G Bendermacher, M.G.A. oude Egbrink, I.H.A.P. Wolfhagen, & D.H.J.M. Dolmans, "Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review", *High Education*, No. 73 (2017): 41-42.; J.F. Strydom, N. Zulu, & L. Murray, "Quality, Culture and Change", *Quality in Higher Education*, Vol. 10, No. 3, (2004): 208.

⁷³ Michel Jaccard, *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems* (Switzerland: EPFL Press, 2013), 19.; Jingxian Zhang *et al.*, "Influence of Curriculum Quality and Educational Service Quality on Student Experiences: A Case Study in Sport Management Programs", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport, & Tourism Education*, Vol.18, (2016): 83.; La Ode Almana, Sudarmanto, & Ismail Suardi Wekke, *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 121-123.; Eric Wibisono, "The New Management System ISO 21001:2018: What and Why Educational Organizations Should Adopt It", *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, 2018: 70-72.

⁷⁴ Robert Cornesky, Sam McCool, Larry Byrnes, & Robert Weber, *Implementing Total Quality Management in Higher Education* (United States of America: Magna Publications, 1992), 57.; T. Hillman Willis & Albert J. Taylor, "Total Quality Management and Higher Education: The Employers Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7 (1999): 999.; Sangeta Sahney, "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education": 148-149.

Kelima pendekatan definisi mutu sebagaimana dijelaskan di atas sangat berkaitan dengan teori penjaminan mutunya Cheng. Penjaminan mutu (*Quality Assurance* disingkat QA) memiliki peran penting dalam mewujudkan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Sampai saat ini persoalan mutu menjadi tidak terpisahkan di bidang pendidikan tinggi, sehingga QA menempati posisi sentral dalam kebijakan pendidikan.⁷⁵ Konsep QA diadopsi dari sektor bisnis, dan baru diimplementasikan di sektor pendidikan tinggi pada tahun 1980-an.

Cheng membagi QA menjadi tiga paradigma gelombang penjaminan mutu, yaitu: *Internal Quality Assurance* (paradigma gelombang pertama); *Interface Quality Assurance* (paradigma gelombang kedua), dan *Future Quality Assurance* (paradigma gelombang ketiga).⁷⁶ *Internal QA* berfokus pada memperbaiki lingkungan dan proses internal lembaga, sehingga proses pendidikan dipastikan mencapai tujuan yang direncanakan. *Interface QA* memastikan bahwa layanan pendidikan (proses dan hasil) memenuhi kebutuhan *stakeholders* sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. *Future QA* menekankan pada relevansi tujuan, materi, praktik, dan hasil pendidikan untuk masa depan generasi baru. Pendidikan dihubungkan dengan kebutuhan masa depan individu dan masyarakat.⁷⁷ Ketiga paradigma gelombang QA ini merepresentasikan definisi mutu dalam pendidikan, dan juga menghasilkan strategi dan pendekatan yang berbeda dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.

⁷⁵ Elaine El-Khawas, "Quality Assurance as a Policy Instrument: What's Ahead?", *Quality in Higher Education*, Vol. 19, No. 2, (2013): 248.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement", 255.

⁷⁶ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 202-213.

⁷⁷ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education:....: 203.; Noha Elassy, "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement"....: 255.

Paradigma gelombang pertama (*Internal Quality Assurance*) mencerminkan pendekatan pertama definisi mutu, yaitu ‘kualitas sebagai kesesuaian dengan standar’ (*Quality as “the conformance to specification or standard”*), dan berkaitan juga dengan pendekatan definisi mutu ketiga, yaitu ‘mutu sebagai efektivitas dalam mencapai tujuan lembaga’ (*Quality as “effectiveness in achieving institutional goals”*).⁷⁸ Paradigma gelombang kedua (*Interface Quality Assurance*) lebih mendekati pendekatan definisi mutu keempat, yaitu kepuasan (*satisfaction*) yang dikembangkan Green.⁷⁹

Relasinya terlihat pada konsepsi mutu pendidikan sebagai kepuasan *stakeholders/users* terhadap layanan pendidikan, sebagaimana disampaikan oleh Cheng.⁸⁰ Sementara untuk paradigma gelombang ketiga (*Future Quality Assurance*) berhubungan dengan paradigma baru pendidikan, yaitu proses kontekstualisasi *multiple intelligence* ke dalam proses individualisasi, lokalisasi, dan globalisasi. Pada paradigma gelombang ketiga, para pemangku kebijakan dan para pendidik di setiap negara berpikir ulang bagaimana meredesain kurikulum dan pedagogik untuk mempersiapkan generasi di masa depan. Nampaknya paradigma gelombang ketiga ini lebih berkaitan dengan pendekatan mutu sebagai ‘*transformation*’; mutu berkaitan upaya-upaya strategis menyesuaikan tuntutan perubahan zaman.

Cheng menunjukkan beberapa model QA pada setiap paradigma gelombang di bidang pendidikan.⁸¹ Untuk paradigma gelombang pertama (*Internal Quality Assurance*), lembaga pendidikan dapat menggunakan tiga model, yaitu: (1) *The Goal and Specification*

⁷⁸ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 13.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 255.

⁷⁹ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 16.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”...: 255.

⁸⁰ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, : 203.

⁸¹ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 204-207.; Noha Elassy, “The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement”,...: 255.

Model. QA pada model ini mengarahkan lembaga pendidikan menetapkan spesifikasi dan tujuan institusi, serta untuk memastikan pencapaian tujuan sesuai dengan spesifikasi yang diberikan; (2) *The Process Model*. Model ini untuk mengetahui kelancaran proses internal dan keberhasilan proses pembelajaran, meliputi: proses manajemen (kepemimpinan, kebijakan, dan lain-lain), dan proses pembelajaran (metode, strategi, sikap, tingkat kehadiran, dan lain-lain); dan (3) *The Absence of Problem Model*. Model ini dapat digunakan terutama ketika kriteria mutu pendidikan tidak jelas, tetapi strategi perbaikan internal diperlukan (monitoring dan evaluasi).⁸²

Pada paradigma gelombang kedua (*Interface Quality Assurance*) dapat menggunakan lima model, yaitu: (1) *The Resource-Input Model*. Model ini mengasumsikan bahwa sumber daya yang langka dan bermutu diperlukan bagi lembaga pendidikan untuk mencapai beragam tujuan dan memberikan layanan terbaik. Misalnya, kualifikasi SDM, rasio pegawai dan mahasiswa, sponsor, sarana dan prasarana yang lengkap, dan lain-lain.; (2) *The Satisfaction Model*. Model ini menggunakan survei layanan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan; (3) *The Legitimacy Model*. Model ini digunakan untuk membangun relasi dengan pihak-pihak terkait, akuntabilitas publik, promosi lembaga, reputasi dan status di masyarakat; (4) *The Organizational Learning Model*. Model ini merupakan respon terhadap perubahan lingkungan. Mutu pendidikan merupakan konsep dinamis yang melibatkan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan anggota, praktik, proses, dan hasil dari suatu lembaga pendidikan. Model ini menekankan pentingnya perilaku pembelajaran organisasi (*learning organization*) untuk memastikan pendidikan yang bermutu;⁸³ dan (5) *The Total Quality Management Model*. Model ini

⁸² Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education:...", 204-205.

⁸³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Double Day, 1990), 3.; David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 80; James M. Sinkula *et. al.*, "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305

mendefinisikan mutu pendidikan sebagai karakter seperangkat elemen dalam input, proses, dan output dari lembaga pendidikan yang menyediakan layanan sepenuhnya untuk memuaskan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Kunci utama untuk memastikan mutu dapat dilihat dari kepemimpinan, manajemen orang, manajemen proses, informasi dan analisis, perencanaan mutu strategis, kepuasan pelanggan internal dan eksternal, hasil pendidikan, dan dampak pada masyarakat.⁸⁴

Sementara untuk paradigma gelombang ketiga (*Future Quality Assurance*) lembaga pendidikan dapat menggunakan *Multiple Development Model*. Individu dan masyarakat membutuhkan pengembangan multi di bidang teknologi, ekonomi, sosial, politik, budaya, dan beberapa aspek pembelajaran lain dalam rangka menghadapi perubahan era yang sangat cepat. Pada paradigma gelombang ketiga ini lembaga pendidikan membangun paradigma ‘Triplization’ baru, yaitu: *Individual Learning*, *Localized Learning*, dan *Globalized Learning*. Lembaga pendidikan memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk mengembangkan kemampuan belajarnya dari sumber lokal dan global melalui internet, pembelajaran berbasis *website*, *video-conferencing*, *cross-cultural sharing*, dan menggunakan pembelajaran interaktif berbasis multimedia. Pada paradigma gelombang QA yang ketiga ini, lembaga pendidikan sudah berfokus pada penyiapan generasi baru yang siap bersaing dan mampu bertahan di era millenium (era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan).⁸⁵

2. Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Teori organisasi pembelajar (*learning organization*) dipopulerkan oleh Peter Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Menurut Senge, organisasi pembelajar merupakan suatu organisasi di mana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan atau memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka

⁸⁴ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 206-207.

⁸⁵ Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education:...”, 207-209.

inginkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas, dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama-sama.⁸⁶ Selain Senge, ada beberapa tokoh yang membahas tentang organisasi pembelajar, diantaranya: Paul Shrivastava, Duncan & Weiss, dan Garvin. Shrivastava mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah proses pembelajaran yang lebih bersifat keorganisasian daripada proses individu.

Organisasi pembelajar sangat penting untuk perumusan strategi organisasi dan perubahan organisasi yang lebih luas. Keluaran organisasi pembelajar adalah terciptanya sistem tindakan (*action systems*) yang terintegrasi. Untuk keberhasilan organisasi pembelajar sangat dibutuhkan agen pembelajar (*agent of learning*).⁸⁷ Senada dengan Shrivastava, Duncan & Weiss sebagaimana dikutip Mary Crossan, organisasi pembelajar berfokus pada pertumbuhan dan perubahan pengetahuan organisasi dalam meningkatkan tindakan organisasi, efektivitas organisasi, dan *outcome* sesuai tujuan organisasi.⁸⁸

Garvin mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasinya menjadi kebiasaan atau perilaku yang menunjukkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajar merupakan sebuah proses dan semacam ‘perusahaan kognitif’ dari waktu ke waktu untuk menemukan hal terbaik.⁸⁹ Organisasi yang berkemampuan selalu belajar disebut

⁸⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Double Day, 1990), 3.

⁸⁷ Paul Shrivastava, “A Typology of Organizational Learning Systems”, *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1 (1983): 16-24.; Mary M. Crossan, *et al.*, “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4 (1995): 342.

⁸⁸ Duncan & Weiss, “Organizational Learning: Implications for Organizational Design”. in B. Straw (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, (1979): 75-124; Mary M. Crossan, *et al.*, “Organizational Learning: Dimensions for a Theory”...: 342

⁸⁹ David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 80; James M. Sinkula *et al.*, “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values,

learning organization (organisasi pembelajar).⁹⁰ Organisasi pembelajar ini hanya dapat diwujudkan apabila organisasi mampu bersifat fleksibel, adaptif, dan produktif agar dapat tetap bertahan pada situasi yang cepat berubah sekalipun. Oleh karenanya, perlu menemukan cara untuk mampu menyadap komitmen dan kapasitas anggota organisasi agar terus belajar pada semua tataran organisasi.

Organisasi harus terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan mereka, membutuhkan perubahan pikiran (*shift of mind*) yang fundamental di antara anggota organisasi. Di samping itu, organisasi pembelajar harus mampu belajar adaptif (*adaptive learning*). Namun menurut Senge hal ini belumlah cukup untuk bertahan hidup sehingga perlu menggabungkan dengan belajar generatif (*generative learning*), yaitu belajar yang memperbaiki kapasitas untuk mencipta.⁹¹ Gabungan *adaptive learning* dan *generative learning* akan berhasil menemukan jati diri manusia, karena menurut Senge, “pembelajaran sesungguhnya menyentuh perasaan yang berhubungan dengan apa arti menjadi manusia”.

Senge menegaskan bahwa untuk membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*) dapat dilakukan dengan menerapkan lima disiplin (*The Fifth Discipline*), yaitu: (1) berpikir sistemis (*system thinking*); (2) penguasaan pribadi (*personal mastery*); (3) model-model mental (*mental models*); (4) membangun visi bersama (*building shared vision*), dan (5) tim pembelajaran (*learning team*).⁹²

Knowledge, and Behavior”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305

⁹⁰ James M. Sinkula *et. al.*, “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”,...: 305

⁹¹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization...*, 14.

⁹² Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* terjemahan Nunuk Adiarni, *Disiplin Kelima: Seni dan Praktik dari Organisasi Pembelajar*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 6-10; David A. Garvin, “Building a Learning Organization” (July-Agustus 1993 Issue), <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> diakses Kamis, 29 Oktober 2020 pukul 07:03 WIB; Joko Widodo, *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 44; Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools*,

System thinking merupakan suatu cara berpikir tentang bahasa untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan-hubungan antarpribadi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin ini membantu pribadi (organisasi) melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif; *Personal mastery* merupakan disiplin belajar untuk meningkatkan kapasitas seseorang untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasional yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri mereka ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang ditentukan; *Mental models* merupakan disiplin belajar yang terus menerus untuk melakukan perenungan, mengklarifikasi, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita; *Building shared vision* merupakan disiplin membangun suatu rasa mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran-gambar bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktik-praktik penuntut yang diharapkan berfungsi sebagai sarana untuk menciptakan masa depan itu; dan *Learning team* merupakan disiplin untuk mengubah keahlian komunikasi dan keahlian berpikir kolektif sehingga kelompok-kelompok manusia dapat diandalkan dan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya secara individual.

Untuk membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) memerlukan suatu iklim pembelajaran yang kondusif, budaya belajar, mengembangkan sumber daya manusia, dan proses transformasi organisasi yang berkelanjutan (kontinyu). Dalam membangun organisasi pembelajar ini perlu adanya pembangunan komitmen belajar bersama (*building learning commitment*), mekanisme perubahan pada diri pembelajar, dan harus responsif atau terbuka terhadap dunia luar.⁹³ Di samping itu, perlu didukung seorang

Methods, and Approaches to Drive Organization Performance, (Singapore: Springer, 2017), 360.

⁹³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, (London: Nicholas Brealey Publishing, 1995), 59.

pemimpin yang mampu membangun visi inspiratif bersama para bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi.⁹⁴

Dalam proses perubahan atau pengembangan organisasi, *learning organization* membimbing pemimpin untuk memikirkan kembali (*re-think*), mengevaluasi kembali (*re-evaluate*), dan jika diperlukan merevisi tujuan organisasi yang sudah tidak relevan dengan perkembangan zaman.⁹⁵ Oleh karenanya, organisasi pembelajar membutuhkan kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin mampu mencari terobosan-terobosan baru untuk memajukan organisasi.⁹⁶

Secara umum, menurut Nadushan & Shargh dan Olivier Serrat, faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya organisasi pembelajar adalah sebagai berikut: (1) *management and leadership*; (2) *culture*, (3) *knowledge, information and communication systems*; dan (4) *organizational structure and systems, which are used for facilitating and instrumenting change, like technology*.⁹⁷

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga pendidikan dapat menerapkan teori *learning organization* ini agar tetap memiliki eksistensi dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing perguruan tinggi, yang muara akhirnya memiliki peran strategis dalam upaya ikut mencerdaskan dan menghasilkan generasi bangsa yang bermutu dan siap bersaing dalam percaturan kehidupan. Vajihah & Zeynab⁹⁸ dalam penelitiannya menyebutkan apabila lembaga

⁹⁴ Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches*..., 65

⁹⁵ Richard P. Winter *et. al.*, "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 No. 1 (1997): 10.

⁹⁶ Richard P. Winter *et. al.*, "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework"...: 10.

⁹⁷ Masudi Nadushan & Javan Shargh, "Organizational Learning and The Strategy of Learning Organization", *The Quarterly Of Modiri-at-efarda*, Vol. 3 No. 9 (2005): 76.; Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches*..., 58.

⁹⁸ Vajihah Saadat & Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 219.

pendidikan menjadi organisasi pembelajar maka lembaga pendidikan tersebut akan mendapatkan kemampuan kompetitif dan kestabilan keberhasilan organisasi. Untuk itu, menurut Bierly & Hamalainen dalam organisasi pembelajar diperlukan strategi pembelajaran pada domain eksternal dan internal. Pembelajaran eksternal berfokus pada empat domain strategis yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, yaitu: *customers, competitors, networks, dan institutions*. Sementara pembelajaran internal terdiri dari: *individual, intrafunctional, interfunctional, dan multi level learning*.⁹⁹ Organisasi pembelajar dimulai dari pembelajaran *individual, group, organizational, dan inter-organizational*¹⁰⁰ dengan melalui tahapan sebagai berikut: (1) *search and collecting information*; (2) *interpreting information*; (3) *learning by practical using of information*.¹⁰¹

F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam sebuah penelitian sangat menentukan kualitas hasil penelitian itu sendiri. Oleh karena itu, metode penelitian harus diperhatikan dan didesain secara sistematis. Dalam sub bab ini dijelaskan beberapa hal penting dalam metode penelitian, meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

⁹⁹ Paul E. Bierly & Timo Hamalainen, "Organizational Learning and Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No.3 (1995): 222.

¹⁰⁰ Mary M. Crossan *et. al.*, "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 4 (1995): 343-346.

¹⁰¹ Richard L. Daft & Karl E. Weick, "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (1984): 286.; Vajihah Saadat & Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success"...: 223.; George P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (1991): 90.; Mary M. Crossan *et. al.*, "An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3 (1999): 524.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mencoba mengkaji implementasi penjaminan mutu pendidikan secara spesifik di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan ilmu manajemen mutu dalam mendeskripsikan, menganalisis, dan menemukan teori yang berhubungan dengan penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Penelitian lapangan (*field research*) adalah penelitian yang dilakukan guna mendapatkan data yang diperlukan untuk mendeteksi dan menganalisa fenomena, peristiwa, sikap, aktivitas sosial, kepercayaan, persepsi, dan berkaitan dengan pemikiran orang baik individu atau kelompok.¹⁰² Hal ini memperkuat pendapatnya Creswell yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif lapangan mendorong peneliti untuk membuat gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terperinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang bersifat alami.¹⁰³

Menurut Bogdan & Biklen, yang juga diperkuat pendapat Gall & Borg, penelitian kualitatif setidaknya memiliki 5 (lima) ciri, yaitu: (1) memiliki latar alami dan peneliti berperan sebagai instrumen kunci; (2) bersifat deskriptif; (3) menekankan proses daripada produk; (4) cenderung analisa data secara induktif; dan (5) makna memiliki posisi penting, karena sifatnya *to making of meaning* (menghasilkan makna).¹⁰⁴ Dengan demikian, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif lapangan yang secara deskriptif, eksploratif, dan eksplanatif mengkaji tentang penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi (PTKIN).

¹⁰² Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 60

¹⁰³ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions* (London: SAGE Publication, 2012), 15.

¹⁰⁴ Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc., 2007), 27-29; Meredith D. Gall, Joyce P. Gall, & Walter R. Borg, *Educational Research: An Introduction Seventh Edition*, (London: Pearson, 2003), 435-436.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil objek studi kasus di IAIN Pekalongan. Perguruan tinggi ini, menurut hemat peneliti, memiliki progresifitas fenomenal dalam bidang peningkatan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan. IAIN Pekalongan dikatakan berhasil melakukan terobosan-terobosan perbaikan internal perguruan tinggi melalui percepatan pembangunan gedung perguruan tinggi selama 5 tahun berturut-turut (2017, 2018, 2019, 2020, 2021) pasca alih status kelembagaan. Di samping itu, IAIN Pekalongan juga mampu meningkatkan akreditasi institusi dari terakreditasi C menjadi B (skor 350) dalam rentang waktu 2 tahun (2016-2018). Peningkatan akreditasi dan pemenuhan sarana prasarana perguruan tinggi, yang dilakukan IAIN Pekalongan, merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Progresifitas fenomenal yang ditunjukkan IAIN Pekalongan menjadi alasan akademis bagi peneliti untuk memilih perguruan tinggi tersebut menjadi objek studi kasus dalam penelitian yang kajiannya tentang penjaminan mutu perguruan tinggi. Pasalnya, dalam upaya perbaikan internal pasca alih status kelembagaan, khususnya dalam penjaminan mutu, tentu membutuhkan kemampuan manajerial dan *leadership* dalam pengelolaan perguruan tinggi di masa transisi. Kiranya, tidak semua PTKIN mampu *leading* dalam pencapaian prestasi kelembagaan tertentu (fenomenal) dalam bidang penjaminan mutu pasca alih status kelembagaan.¹⁰⁵ Kemampuan melakukan

¹⁰⁵ Sebagai contoh misalnya (1) IAIN Kudus berubah status kelembagaannya menjadi IAIN pada tahun 2018, tetapi sampai tahun 2021 ini akreditasi institusinya masih terakreditasi C, https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/RjNEREFEOEUtQzY4RS00MzIILTIENjgtQjFEQTYzQTJCMzI1 diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 13:55 WIB; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php; (2) IAIN Batusangkar yang mengalami alih status kelembagaan menjadi IAIN tahun 2015 memperoleh akreditasi institusi ‘Baik Sekali’ pada tahun 2021 (No. SK: 591/SK/BAN-PT/Akred/PT/VI/2021). Artinya, perguruan tinggi tersebut baru mendapatkan akreditasi dengan peringkat tersebut setelah 6 tahun menjadi IAIN; <http://iainbatusangkar.ac.id/halaman/detail/sejarah-iain-batusangkar> diakses Selasa, 28 Desember 2021; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php; (3) IAIN

percepatan dalam hal peningkatan akreditasi institusi perguruan tinggi dan juga pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana, menjadi bukti bahwa IAIN Pekalongan sebenarnya juga mampu melakukan upaya strategis dalam penjaminan mutu pendidikan pasca alih status kelembagaan, tentu dalam implementasi penjaminan mutu yang menyeluruh (*internal, interface, dan future quality assurance*).

3. Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang mencoba mengungkap upaya perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi melalui penjaminan mutu (*quality assurance*). Dikarenakan berkaitan dengan pejaminan mutu sebuah lembaga, maka sumber data dalam penelitian ini berasal dari pelaku dan unsur-unsur penjaminan mutu yang terdiri dari: (1) unsur pimpinan di perguruan tinggi tersebut, meliputi: Rektor, para Wakil Rektor, Ketua Lembaga (Lembaga Penjaminan Mutu dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat), dan Kepala Bidang yang berkaitan dengan topik penelitian; (2) pengguna (*users*) atau pelanggan layanan mutu perguruan tinggi, seperti: dosen, mahasiswa, pegawai, dan (3) pihak-pihak eksternal, seperti: konsultan¹⁰⁶ dan auditor¹⁰⁷ mutu pada perguruan tinggi.

Di samping sumber data dari informan internal dan eksternal sebagaimana disampaikan di atas, penelitian ini juga banyak mengambil data dari dokumen-dokumen penting yang berkaitan dengan penjaminan mutu akademik perguruan tinggi, antara lain: statuta perguruan tinggi, rencana strategis (Renstra), rencana induk

Bukittinggi baru mendapatkan peringkat ‘Baik Sekali’ (No. SK: 430/SK/BAN-PT/Akred/PT/V/2021) atau sederajat dengan B saat akreditasi menggunakan 7 standar, setelah 7 tahun alih status kelembagaan menjadi IAIN (2014).; <https://iainbukittinggi.ac.id/sejarah-iain-bukittinggi/> diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:40 WIB.; https://www.banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi.php.

¹⁰⁶ Konsultan adalah lembaga/perorangan yang diminta untuk mendampingi upaya peningkatan mutu di perguruan tinggi.

¹⁰⁷ Auditor adalah orang-orang yang diberi tugas untuk melakukan audit mutu di perguruan tinggi, termasuk audit terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu berbasis ISO.

pengembangan (RIP), sistem penjaminan mutu, borang akreditasi, dokumen perguruan tinggi dalam angka, tingkat kepuasan layanan akademik, dan dokumen-dokumen akademik lainnya yang dapat digunakan sebagai sumber data pendukung dalam penelitian ini.

4. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dan dapat menjawab persoalan-persoalan penelitian. Data yang terkumpul tidak harus banyak, namun data yang lengkap. Artinya, data tersebut dapat menjawab persoalan atau rumusan masalah penelitian. Untuk mendapatkan data yang lengkap peneliti harus menggunakan teknik pengumpulan data secara efektif dan efisien, serta prioritas penggunaan teknik pengumpulan data. Sebagai upaya sistematis dan ilmiah untuk mendapatkan data yang lengkap, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: dokumentasi, wawancara, dan observasi.

Di era revolusi industri 4.0, dimana jaringan dan keterbukaan akses internet sangat mendominasi (*Internet of Things*), digitalisasi dokumen dan informasi (*big data*) menjadi sebuah kebutuhan dan dirasa sangat penting (*urgent*), maka menempatkan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data yang pertama adalah sebuah keniscayaan. Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian dapat dikumpulkan melalui internet (*website*) dan aplikasi-aplikasi lain yang memudahkan mengakses secara *online* (jarak jauh). Meskipun demikian, tentu saja ada dokumen-dokumen yang harus diakses secara *offline*, mendatangi langsung sumber data (dokumen), terutama dokumen yang tidak atau belum diunggah di *website* perguruan tinggi yang bersangkutan.

Teknik pengumpulan data yang kedua adalah wawancara. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data yang tidak ditemukan pada teknik dokumentasi, misalnya tentang motivasi, visi pemimpin, dan argumentasi-argumentasi logis yang berkaitan dengan penjaminan mutu akademik perguruan tinggi. Selain itu, teknik wawancara ini digunakan untuk melakukan pendalaman lebih lanjut, konfirmasi, dan

sekaligus klarifikasi atas data-data atau informasi yang ditemukan di dokumentasi.

Untuk memperkuat kedua teknik di atas (dokumentasi dan wawancara), peneliti juga melakukan observasi melalui kunjungan langsung ke lokasi penelitian, observasi terhadap jejak digital (video, rekaman, youtube, dan lain sebagainya) yang berkaitan dengan objek dan tema penelitian, atau bisa melalui observasi kegiatan-kegiatan perguruan tinggi yang dilakukan secara *daring* (mengingat saat penelitian dilakukan sedang terjadi wabah pandemi covid-19).

Beberapa teknik pengumpulan data sebagaimana disebutkan di atas bersifat komplementer, meskipun ada prioritas dalam penggunaannya. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data tersebut (dokumentasi, wawancara, dan observasi) diharapkan mampu mendapatkan data-data yang utuh (komprehensif) dan valid, yang selanjutnya secara efektif dapat menjawab persoalan-persoalan penting dalam penelitian ini.

5. Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data, selanjutnya dianalisis supaya data tersebut memiliki makna dan dapat menjawab persoalan-persoalan penelitian. Untuk itu, peneliti mencoba menggunakan analisis data yang bersifat deskriptif kualitatif-kritis. Data-data yang terkumpul disajikan secara deskriptif, sistematis sesuai dengan tema pembahasan, dan selanjutnya peneliti mengkritisi hal-hal yang dirasa tidak sesuai, dengan menggunakan teori-teori yang ada. Melalui analisis deskriptif-kritis ini diharapkan penelitian ini tidak hanya sekedar mendeskripsikan temuannya saja, namun ada upaya kritis yang dapat dijadikan sebagai masukan atau koreksi terhadap fenomena yang ditemukan.

Berkaitan dengan analisis deskriptif kualitatif, peneliti menggunakan analisis 'Model Interaktif' (*Interactive Model*) yang membagi kegiatan analisisnya menjadi 3 (tiga) tahapan, yaitu: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (*conclusions: drawing/verifying*). Ketiga tahapan aktivitas tersebut dan proses

pengumpulan data (*data collection*) membentuk siklus yang saling berhubungan (interaktif).¹⁰⁸

Adapun operasionalisasi analisis model interaktif sebagaimana disinggung di atas, adalah sebagai berikut: *Pertama*, data-data penelitian yang sudah dikumpulkan melalui metode yang ditentukan selanjutnya dipilih, difokuskan, disederhanakan, diabstraksikan sesuai tema penelitian dan diubah menjadi catatan lapangan tertulis (transkripsi). *Kedua*, data-data yang sudah dilakukan pemilahan sesuai tema penelitian selanjutnya disajikan dalam bentuk narasi sistematis. Dalam menarasikan data tersebut dapat disertakan matrik, grafik, bagan, tabel, dan bentuk-bentuk lain, guna memudahkan pembaca dalam memahami isi laporan penelitian. *Ketiga*, tahapan selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dibuat peneliti berdasarkan persoalan-persoalan penelitian (rumusan masalah) yang dicocokkan dengan data-data yang ada. Untuk mendapatkan kesimpulan yang tepat, bisa jadi peneliti melakukan pembacaan atau pengecekan ulang terhadap data-data yang sudah terkumpul. Jika diperlukan peneliti melakukan pengumpulan data tambahan dari sumber-sumber lain yang lebih dapat dipercaya.

G. Sistematika Pembahasan

Supaya laporan penelitian ini menjadi utuh dan sistematis, peneliti menyampaikan sistematika pembahasan yang terdiri dari 7 (tujuh) bagian atau bab yang sambung-menyambung secara utuh. Ketujuh bab dan rincian-rinciannya dipaparkan secara komprehensif berikut ini.

Bab Pertama merupakan bagian awal dari laporan penelitian, meliputi: (1) latar belakang masalah penelitian yang menyampaikan problematisasi masalah dan signifikansi penelitian; (2) rumusan masalah yang akan dicari tahu jawabannya melalui penelitian. Perumusan masalah menjadikan penelitian lebih fokus pada

¹⁰⁸ Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis -3rd Edition*, (London: Sage Publication, 2014), 10-12.

permasalahan penelitian yang akan diteliti, sehingga tidak melebar ke persoalan-persoalan lain yang tidak berhubungan dengan tema atau subjek penelitian; (3) tujuan dan kegunaan penelitian ini dilakukan; (4) kajian pustaka untuk mengetahui relevansi dan distingsi dari penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Tema-tema penelitian yang sama dipaparkan untuk menemukan perbedaan dan menemukan sisi lain yang belum pernah tersentuh dalam penelitian sebelumnya; (5) kerangka teori dalam penelitian ini dijadikan sebagai kerangka konseptual untuk membahas dan menganalisis temuan di lapangan (data empirik). Hasil analisis ini muara akhirnya untuk menemukan teori baru, melemahkan teori yang sudah ada, atau memperkuat teori tersebut; (6) metode penelitian; bagian ini menjelaskan prosedur ilmiah dalam penelitian sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah; dan (7) sistematika penulisan; pada bagian ini dijelaskan susunan penulisan laporan penelitian dari bab awal sampai akhir, sehingga menjadi satu rangkaian laporan yang sistematis dan utuh (komprehensif).

Setelah memaparkan bab pertama, selanjutnya peneliti memulai menyampaikan temuan-temuannya pada Bab Kedua. Pada bab kedua ini membahas tentang progresifitas perguruan tinggi. Pembahasannya terdiri dari perjalanan perguruan tinggi dari sekolah tinggi menjadi institut; dan perihal perubahan perguruan tinggi yang di dalamnya terdapat motivasi, konsekuensi, tantangan pasca alih status kelembagaan, dan obsesi menjadi universitas.

Pada Bab Ketiga peneliti menyampaikan pembahasan tentang visi pemimpin terhadap mutu akademik perguruan tinggi. Pembahasan bab ketiga ini dimulai dari pemaparan visi pemimpin IAIN Pekalongan, dilanjutkan pembahasan mengenai kepemimpinan visioner dalam penjaminan mutu, dan diakhiri sub bab pembahasan penjaminan mutu yang tidak sekadar persoalan akreditasi dan pemenuhan sarana prasarana perguruan tinggi.

Dilanjutkan Bab Keempat, peneliti menyampaikan implementasi penjaminan mutu 'internal' (*internal quality assurance*) perguruan tinggi. Pembahasan bab keempat dimulai dari upaya membangun visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi; dilanjutkan sub

bab kedua tentang sistem pembelajaran berbasis mutu; dan sub bab berikut-berikutnya membahas tentang model penjaminan mutu ‘internal’, yaitu: model standar/spesifikasi (*the standard or specification model*), dan model ketiadaan masalah (*the absence of problems model*). Pada bagian akhir bab keempat ini dipaparkan tentang upaya membangun budaya mutu akademik sebagai strategi perbaikan internal (*internal improvement strategy*).

Setelah peneliti menyampaikan penjaminan mutu ‘internal’ (*internal quality assurance*) di bab keempat, selanjutnya pada bab Kelima peneliti menyampaikan pembahasan tentang penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*) perguruan tinggi. Pada sub bab awal dibahas mengenai penjaminan mutu ‘interface’ sebagai bentuk upaya memberikan kepuasan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik. Dilanjutkan sub bab pembahasan berikutnya secara berturut-turut berkaitan dengan model penjaminan mutu ‘interface’, yaitu: model input sumber daya (*the resource-input model*), model kepuasan (*the satisfaction model*), model legitimasi (*the legitimacy model*), model organisasi pembelajar (*the learning organization model*), dan model manajemen mutu terpadu (*total quality management model*).

Pada bab Keenam peneliti membahas tentang penjaminan mutu ‘future’ (*future quality assurance*) perguruan tinggi. Pada awal pembahasan bab keenam, disampaikan penjaminan mutu ‘future’ yang dilihat dari arah kebijakan renstra perguruan tinggi, *milestone* perguruan tinggi, dan redesain kurikulum perguruan tinggi. Setelah selesai membahas penjaminan mutu ‘future’ perguruan tinggi, di bab keenam ini juga disampaikan tentang ilustrasi model penjaminan mutu akademik perguruan tinggi, yang merupakan *mapping* (pemetaan) dari keseluruhan implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi objek penelitian. Tidak ketinggalan pula di akhir bab keenam ini peneliti menyampaikan formulasi teori yang dapat dijadikan sebagai kontribusi keilmuan dalam penelitian ini, yaitu teori ‘lokomotif mutu perguruan tinggi’.

Diakhiri bab Ketujuh, yaitu penutup. Pada bab penutup ini peneliti memberikan kesimpulan dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya. Kesimpulan ini menjadi jawaban atas pertanyaan atau persoalan yang tersaji di rumusan masalah. Selain kesimpulan, pada bab keenam ini disampaikan juga saran-saran kepada pihak-pihak terkait. Saran-saran ini sekiranya dapat dijadikan sebagai masukan atau bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi, khususnya di IAIN Pekalongan dan PTKIN.

BAB II

PROGRESIFITAS PERGURUAN TINGGI

A. Dari Sekolah Tinggi Menjadi Institut

Pada awalnya, IAIN Pekalongan merupakan Fakultas Cabang dari IAIN lain. IAIN Pekalongan sebelumnya adalah Fakultas Syariah IAIN Walisongo di Bumiayu dalam rentang waktu tahun 1968 sampai dengan tahun 1973, dan menjadi Fakultas Syariah IAIN Walisongo di Pekalongan pada tahun 1973 sampai dengan tahun 1992. IAIN Pekalongan pernah mengalami perpindahan dari Bumiayu ke Pekalongan. Perpindahan yang dialami IAIN Pekalongan ini hanya sebatas pindah kewilayahan (tempat). Persiapan perpindahan dari Bumiayu ke Pekalongan telah dirintis sejak awal tahun 1972, dan secara resmi berpindah ke Pekalongan menjadi Fakultas Syariah IAIN Walisongo di Pekalongan (berdasarkan Surat Keputusan Rektor IAIN Walisongo Semarang Nomor 11 Tahun 1972 tanggal 31 Desember 1972).

Upacara peresmian perpindahan ini dilakukan pada tanggal 9 Februari 1973 bertempat di Gedung PPIP Pekalongan. Serah terima dalam peresmian Fakultas Syariah IAIN Walisongo di Pekalongan dilakukan oleh Rektor IAIN Walisongo Semarang saat itu, yaitu Prof. Tengku H. Ismail Ya'kub, S. H, M. A, dengan dihadiri oleh Pembantu Gubernur (Residen) Pekalongan dan beberapa tokoh masyarakat Pekalongan, diantaranya H.A. Djunaidi (pengusaha dan Dirut Primatexo-GKBI), K.H. Syafi'i Akrom Madjid (Ulama – Ketua KPB Buaran), K.H.Muhammad Sahlan (Kakandepag Pekalongan), H.A. Muis Syamas, dan H.A. Kurdi.¹

¹ <http://iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> diakses Minggu, 10 Januari 2021 pukul 19:14 WIB; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 48.; *Observasi* “IAIN Pekalongan menuju UIN Pekalongan” <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Rabu, 13 Januari 2021.

Seiring perjalanan waktu, muncul wacana baru di kalangan pejabat² Departemen Agama untuk mewujudkan eksistensi fakultas cabang IAIN di daerah sebagai aset umat dalam rangka pelaksanaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989. Wacana tersebut menjadikan pejabat Departemen Agama mengambil kebijakan untuk melakukan perubahan alih fakultas daerah di lingkungan IAIN menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). Kebijakan ini bertujuan agar fakultas cabang (daerah) dapat berkembang sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mandiri, dan dalam rangka pengelolaan kelembagaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mewujudkan harapan ini, sepanjang tahun 1996, Departemen Agama melakukan koordinasi dan komunikasi intens dengan departemen-departemen dan lembaga-lembaga terkait.

Sementara itu, fakultas cabang yang ada di Pekalongan melakukan persiapan dan melengkapi data-data pendukung untuk perubahan status. Adapun data yang dipersiapkan antara lain: proposal Rencana Penataan Kelembagaan Pendirian STAIN, Rancangan STATUTA, dan draft naskah Pengembangan Akademik. Setelah dirasa cukup dalam koordinasi dan persiapannya, bertepatan pada Hari Amal Bhakti (HAB) Departemen Agama pada tanggal 3 Januari 1997, Menteri Agama menyampaikan tentang kebijakan penataan dan pengembangan lembaga pendidikan tinggi agama Islam di lingkungan IAIN. Kebijakan ini kemudian dituangkan dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997

² Salah satu pejabat yang memberikan gagasan atau wacana baru eksistensi fakultas cabang IAIN di daerah adalah Prof. Drs. H. A. Malik Fadjar, M.Sc. yang saat itu menjabat sebagai Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam (Periode 1996 s.d. 1998); <http://www.pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=urutandirjen> diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:10 WIB. Selanjutnya Prof. Drs. H. A. Malik Fadjar, M.Sc. menjabat Menteri Agama RI ke-17 Kabinet Reformasi Pembangunan (Periode 21 Mei 1998 s.d. 20 Oktober 1999); https://id.wikipedia.org/wiki/Abdul_Malik_Fadjar diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:15 WIB.

bertepatan dengan tanggal 12 Dzulqa'dah 1417 H tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).

Pada tahun 1997 terdapat 33 STAIN yang telah diresmikan untuk berdiri secara mandiri dan lepas dari perguruan tinggi induk, salah satu diantaranya adalah STAIN Pekalongan. Peresmian berdirinya STAIN dilakukan secara serentak oleh Menteri Agama Republik Indonesia, H. Tarmizi Taher, di Auditorium Departemen Agama Jakarta pada tanggal 30 Juni 1997 bertepatan tanggal 25 Shafar 1417 H. Sejak tanggal peresmian tersebut Fakultas Syariah IAIN Walisongo di Pekalongan menjadi STAIN Pekalongan.³

Berdirinya STAIN Pekalongan menjadikan PTKIN ini memiliki kemandirian untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pengelolaan pendidikan di perguruan tinggi. Di samping itu, perubahan tersebut memberi otonomi yang besar dan peluang banyak untuk mengembangkan potensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan *stakeholder*. Kemandirian tersebut ditunjukkan dengan adanya kesempatan untuk mengajukan jurusan dan program studi baru, melakukan penyempurnaan kurikulum, dan melakukan reformasi dalam berbagai aspek akademik dan kelembagaan.

STAIN Pekalongan terus melakukan upaya secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengembangkan akademik dan kelembagaannya. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain: (1) pengajuan pembukaan program studi baru; (2) melakukan redesain kurikulum; (3) optimalisasi kuantitas dan kualitas sumber daya manusia; (4) pemenuhan sarana dan prasarana; (5) penerimaan mahasiswa baru setiap tahun. Semua upaya itu dilakukan oleh perguruan tinggi dalam rangka peningkatan kuantitas dan kualitas

³ <http://iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> diakses Minggu, 10 Januari 2021 pukul 19:14 WIB; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 48.; Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan Pasal 7 Ayat (3).; *Observasi* "IAIN Pekalongan menuju UIN Pekalongan" <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Rabu, 13 Januari 2021.

penyelenggaraan pendidikan tinggi setelah perubahan menjadi STAIN.

Setelah beberapa tahun perjalanan menjadi STAIN, perguruan tinggi di Jawa Tengah ini merasa perlu untuk meningkatkan status kelembagaan menjadi lebih tinggi, yaitu menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Hal ini ternyata terwujud, setelah kurang lebih 19 tahun STAIN Pekalongan beralih status menjadi IAIN Pekalongan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 tanggal 1 Agustus 2016.⁴

Upaya strategis berkesinambungan dalam peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi selalu dilakukan oleh IAIN Pekalongan. Perubahan menjadi IAIN bukanlah tujuan akhir dari perguruan tinggi ini. Masih ada perjuangan berikutnya, yaitu transformasi kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Perubahan menjadi lebih tinggi secara kelembagaan ini tentu diiringi motivasi yang kuat dalam rangka pengembangan keilmuan yang lebih luas, akses kelembagaan yang lebih besar, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam akses pendidikan tinggi di perguruan tinggi (khususnya PTKIN).⁵

Perubahan menjadi UIN menjadi cita-cita IAIN Pekalongan. Tentu perubahan ini harus diimbangi dengan upaya yang berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan, serta peningkatan layanan pendidikan kepada semua elemen masyarakat. Cita-cita menjadi UIN tidak boleh hanya didorong semangat pengembangan kelembagaan internal saja, namun harus diimbangi dengan semangat tinggi untuk ikut mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara, serta

⁴ <http://iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> diakses Minggu, 10 Januari 2021 pukul 19:14 WIB; Peraturan Presiden RI Nomor 73 Tahun 2016 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan menjadi Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.; Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan Pasal 7 Ayat (3); Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7.; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 48.

⁵ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020; Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

dalam rangka menyebarkan nilai-nilai nasionalisme demi keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

B. Alih Status Kelembagaan IAIN Pekalongan: Motivasi, Konsekuensi, dan Tantangan

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 bertepatan dengan tanggal 12 Dzulqa'dah 1417 H, IAIN Pekalongan untuk pertama kali menjadi perguruan tinggi keagamaan Islam yang mandiri dalam melaksanakan Tridharma perguruan tinggi, lepas dari fakultas induk⁶ dengan status awal "Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri".⁷ Seiring perjalanan waktu, kurang lebih 19 tahun dari berdirinya, STAIN Pekalongan berubah menjadi IAIN Pekalongan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 73 Tahun 2016. Sampai saat ini (2021), IAIN Pekalongan dalam upaya melakukan alih status kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Diketahui upaya transformasi kelembagaan IAIN Pekalongan menjadi UIN masih dalam tahap asesmen oleh Tim Kementerian Agama.⁸

Mencermati realitas perkembangan yang terjadi pada IAIN Pekalongan sebagaimana disampaikan di atas, membuktikan bahwa perubahan pada perguruan tinggi menjadi sebuah keniscayaan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi, direncanakan ataupun tidak direncanakan. Albert Einstein, sebagaimana dikutip Djohan,

⁶ Fakultas induk yang dimaksud disini adalah Fakultas Syariah Cabang IAIN Walisongo di Pekalongan.

⁷ <http://iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah> diakses Minggu, 10 Januari 2021 pukul 19:14 WIB; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 48.; *Observasi "IAIN Pekalongan menuju UIN Pekalongan"* <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Rabu, 13 Januari 2021.

⁸ Asesmen transformasi kelembagaan menjadi UIN sudah dilakukan oleh Tim dari Kemenag pada tanggal 15-17 Maret 2021. Tim asesor dari Kemenag tersebut antara lain: Prof. Ahmad Ali Nurdin, S.Ag., M.A., Ph.D., Dr. Suwendi, M.Ag.; Muhammad Aziz Hakim, M.H., Dr. Rofiq Zainul Mun'im, M.Fil., dan Siti Mulazamah, Lc., M.A., M.M.; <http://iainpekalongan.ac.id/info/859-kemenag-lakukan-asesmen-transformasi-kelembagaan-iain-pekalongan-menjadi-uin> diakses Senin, 26 April 2021 pukul 10:11 WIB.

menyatakan bahwa dunia ini akan senantiasa mengalami perubahan, tidak ada sesuatupun yang konstan (tetap), yang konstan adalah perubahan itu sendiri.⁹

Tentu yang dimaksud perubahan di sini adalah upaya menuju perbaikan yang lebih baik. Sebagai pimpinan organisasi atau lembaga harus mampu mengantisipasi perubahan, memanfaatkan peluang memperbaiki kinerja dan memimpin organisasi dengan baik. Lingkungan organisasi, termasuk lingkungan perguruan tinggi, terus menerus mengalami perubahan sehingga dibutuhkan upaya-upaya strategis mengantisipasi perubahan supaya dapat memiliki eksistensi. Argumentasi ini tentunya menjadi motivasi bagi perguruan tinggi untuk senantiasa memahami keniscayaan perubahan dan menyikapinya dengan bijak dan profesional.

Dalam hal ini, perubahan yang terjadi pada IAIN Pekalongan merupakan perubahan yang direncanakan, baik perubahan dari Sekolah Tinggi menjadi Institut ataupun selanjutnya perubahan dari Institut menjadi Universitas. Memang secara teori ada beberapa faktor yang menyebabkan perubahan, termasuk perubahan yang terjadi di perguruan tinggi, antara lain disebabkan karena perkembangan teknologi,¹⁰ kompetisi global,¹¹

⁹ A.J. Djohan, *6 Pilar Manajemen Perubahan* (Malang: Media Nusa Creative, 2018), 1.

¹⁰ Deborah L. Lowther, F.A. Inan, J.D. Strahl, & S.M. Ross, "Does Technology Integration Work When Key Barriers are Removed?", *Educational Media International*, Vol. 45 No.3, (2008): 197-198; Tom J. Van Weert & Arthur Tatnall, *Information and Communication Technologies and Real-Life Learning: New Education for the New Knowledge Society* (New York: Springer, 2005), 11-12.; Amy Hutchison & David Reinking, "Teachers' Perceptions of Integrating Information and Communication Technologies Into Literacy Instruction: A National Survey in the United States", *Reading Research Quarterly*, Vol.46 No.4, (2011): 312.; Peggy A. Ertmer & Anne T. Ottenbreit-Leftwich, "Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Intersect", *Journal of Research on Technology in Education*, Vol.42 No.3, (2010): 255-257.

¹¹ Annika Tidström & Åsa Hagberg-Andersson, "Critical Events in Time and Space When Cooperation Turns into Competition in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.41 No.2, (2012): 336.

perubahan-perubahan sosial,¹² demografik,¹³ dan adanya tantangan-tantangan internal organisasi.¹⁴

Dengan kata lain, yang menjadi pendorong utama adalah motivasi perubahan pengelola perguruan tinggi sebagai kekuatan internal, dan tuntutan kebutuhan atas pengaruh eksternal, serta kemampuan untuk menetapkan dan melakukan strategi aksi untuk menghadapi perubahan tersebut. Pada dasarnya, perubahan (dalam hal ini perubahan status kelembagaan) menjadi lebih tinggi adalah bentuk upaya rasional untuk tetap memiliki eksistensi sebagai perguruan tinggi.

1. Motivasi

Perubahan tidak akan terjadi apabila tidak ada motivasi untuk berubah.¹⁵ Ibarat kendaraan, motivasi adalah bahan bakarnya. Tanpa bahan bakar, kendaraan tidak akan bisa berjalan. Kendaraan dalam hal ini adalah perubahan itu sendiri. Dalam hal perubahan STAIN menjadi IAIN (terlebih lagi menjadi UIN) ada beberapa motivasi yang mendasarinya. Sebagaimana kasus di IAIN Pekalongan, ada beberapa hal yang menjadi motivasi perubahan dari Sekolah Tinggi menjadi Institut. Adapun motivasi perubahan tersebut sebagaimana peneliti paparkan berikut ini.

Pertama, motivasi keilmuan dan mandat akademik. Menurut Ade Dedi Rohayana, “Perubahan STAIN menjadi IAIN akan berimbas

¹² F.P. Morgeson, H. Aguinis, & D.A. Waldman, “Extending Corporate Social Responsibility Research to The Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to The Future”, *Personnel Psychology Journal*, Vol.66 No.4, (2013): 814-815.

¹³ Mario Coccia & Secondo Rolfo, “Human Resource Management and Organizational Behavior of Public Research Institutions”, *International Journal of Public Administration*, Vol.36 No.4, (2013): 257.

¹⁴ Winardi, *Manajemen Perubahan: (The Management of Change)* (Jakarta, Prenadamedia Group, 2015), hlm. 40-41; Curtis W. Cook & Philip E. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior* (Boston: McGraw-Hill, 2001), 530.

¹⁵ Stephen P. Robbins, *Organization Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall Interantional, Inc., 2001), 551.; Robert Kreitnet & Angelo Knicki, *Organization Behaviour* (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2001), 664.; Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *Behaviour in Organization* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003), 592.

secara signifikan terhadap peningkatan bidang akademik”¹⁶. Salah satu peningkatan akademik ini adalah berkaitan dengan mandat (*mandatory*) yang diberikan kepada IAIN. Ruang gerak akademik IAIN lebih luas dan lebih besar dibandingkan dengan STAIN. Hal ini dibuktikan dengan berubahnya struktur lembaga dari Eselon 2 yang paling tinggi ketika berstatus STAIN menjadi Eselon 1 saat menjadi IAIN. Perubahan struktur ini menunjukkan kewenangan akademik yang lebih luas, lebih jauh jangkauannya dan tentunya berimplikasi secara besar terhadap peningkatan kualitas akademik. Selain itu, kewenangan-kewenangan akademik pasti lebih tinggi dibandingkan ketika era STAIN. Perubahan STAIN menjadi IAIN menjadikan perguruan tinggi memiliki peluang-peluang lebih banyak, termasuk pengakuan secara akademik IAIN akan jauh lebih baik dibandingkan STAIN.

Tidak berbeda dengan apa yang disampaikan Zaenal Mustakim, bahwa perubahan STAIN menjadi IAIN, termasuk nantinya berubah menjadi UIN itu motivasi utamanya adalah “keilmuan dan mandat”¹⁷. Keilmuan yang dikembangkan akan lebih luas, tidak terbatas pada keilmuan agama saja. Dengan berubah menjadi IAIN terlebih lagi menjadi UIN akan memberikan akses lebih terbuka kepada masyarakat (publik) terhadap pengembangan keilmuan, baik keilmuan agama maupun keilmuan umum. Walhasil, hal ini akan memberikan dampak manfaat yang lebih besar kepada masyarakat. Mandatori yang diberikan kepada IAIN tentu akan lebih luas dalam pengembangan keilmuan dibandingkan masih berstatus STAIN, begitu juga mandatori UIN akan jauh lebih besar dibandingkan dengan IAIN. Dengan demikian, menjadi IAIN (terlebih nanti menjadi UIN) dari segi keilmuan lebih berkembang (baik ilmu agama maupun umum), dan keterbukaan akses masyarakat dalam mengenyam pendidikan di perguruan tinggi lebih luas, dan lebih variatif dalam pendalaman keilmuan.

¹⁶ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

¹⁷ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

Melihat urgensi dan konsekuensi perubahan menjadi lebih tinggi, terlebih menjadi UIN, maka “Perubahan menjadi IAIN bagi STAIN merupakan tujuan yang sifatnya antara. Adapun perubahan menjadi UIN adalah tujuan yang sesungguhnya”¹⁸. Pernyataan ini nampaknya menjadi spirit tersendiri bagi beberapa perguruan tinggi keagamaan Islam negeri yang masih berstatus Institut berlomba-lomba melakukan percepatan menuju Universitas.¹⁹

Kedua, penyesuaian regulasi (perundang-undangan). Menurut Zaenal Mustakim, “Bentuk STAIN yang di dalamnya banyak bidang keilmuan atau rumpun itu salah *asuhan* atau salah arah (secara regulasi)”²⁰. Idealnya, di STAIN hanya satu disiplin atau rumpun ilmu. Namun kenyataannya ada ilmu bidang ketarbiyahan (jurusan Tarbiyah), bidang dakwah (jurusan Dakwah), bidang ushuluddin (jurusan Ushuluddin), dan bidang syariah (jurusan Syariah). Perubahan STAIN menjadi IAIN adalah sebuah keharusan sebagai bentuk adaptasi perkembangan zaman dengan segala konsekuensinya dan sekaligus sebagai upaya penyelarasan dengan regulasi yang berlaku. Dengan demikian, keberadaan STAIN pada Kementerian Agama Republik Indonesia harus segera diupayakan berubah menjadi IAIN.

Regulasi atau perundang-undangan sebagaimana dimaksud di atas adalah regulasi yang menyatakan bahwa kewenangan Sekolah Tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan dalam satu disiplin ilmu atau rumpun tertentu. Misalnya, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah; di dalamnya fokus mempelajari dan mengembangkan keilmuan

¹⁸ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

¹⁹ <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/790-iain-pekalongan-gelar-fgd-persiapan-alih-status-menjadi-uin> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:30 WIB.; <http://iainpurwokerto.ac.id/dies-natalis-ke-58-iain-purwokerto-siap-menjadi-uin-saizu/> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:42 WIB.; <https://iain-surakarta.ac.id/11-institut-agama-islam-negeri-iain-bersiap-alih-status-menjadi-universitas-islam-negeri-uin/> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:53 WIB.; <https://siedoo.com/berita-25378-11-iain-bertransformasi-menjadi-uin-berikut-daftarnya/> diakses Kamis, 14 Januari 2021 pukul 4:36 WIB.

²⁰ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

ketarbiyahan, Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran; fokus pada bidang keilmuan pelayaran, Sekolah Tinggi Filsafat; di dalamnya fokus mendalami dan mengembangkan ilmu filsafat, dan lain-lainnya.

Hal ini sesuai dengan beberapa regulasi, antara lain: (a) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 59 ayat (4): “Sekolah Tinggi merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, sekolah tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan profesi”; (b) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi pasal 6 ayat (4): “Sekolah tinggi menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu”; (c) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pasal 1 ayat (9): “Sekolah Tinggi adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, Sekolah Tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan profesi”; (d) Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan pasal 1 ayat (4): “Sekolah Tinggi adalah perguruan tinggi keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan akademik, pendidikan vokasi, dan/atau pendidikan profesi dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu”.

Berdasarkan keempat regulasi di atas,²¹ perubahan STAIN menjadi IAIN dengan motivasi “Penyelarasan regulasi (perundang-undangan)” yang berlaku memang dibenarkan, mengingat perubahan

²¹ Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 59 ayat (4); Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 6 ayat (4); Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Pasal 1 ayat (9); Peraturan Menteri Agama RI Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan Pasal 1 ayat (4)

IAIN Pekalongan terjadi pada tahun 2016. Namun, untuk saat ini menurut hemat peneliti, dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan, dan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan, nampaknya motivasi atau alasan ‘penyelarasan regulasi’ untuk perubahan STAIN menjadi IAIN sudah tidak sesuai lagi.

Pada pasal 1 ayat (9) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2019 dan pasal 1 ayat (8) Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 dengan jelas menyebutkan: “Sekolah Tinggi Keagamaan adalah PTK yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam rumpun ilmu agama, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.” Hal ini berbeda dengan redaksi pada keempat regulasi sebelumnya yang menyebutkan “Satu disiplin ilmu tertentu atau satu rumpun ilmu pengetahuan”. Redaksi ‘rumpun ilmu agama’ pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 bisa menjadi alasan logis masih berstatus sebagai STAIN. Hal ini dikarenakan dalam rumpun ilmu agama bisa meliputi beberapa bidang ilmu, antara lain: bidang ilmu Tarbiyah, Syariah, Ushuluddin, Adab, dan Dakwah; sebagaimana bidang-bidang ilmu ini ada pada STAIN.

Ketiga, tuntutan pengembangan lembaga. Perubahan zaman semakin melaju dengan cepat, persaingan antar lembaga pendidikan tinggi juga tidak dielakkan. Di lingkungan sekitar IAIN Pekalongan ada perguruan-perguruan tinggi lain yang juga berpacu dalam peningkatan lembaga, misalnya: Universitas Pekalongan, Universitas Muhammadiyah Pekajangan Pekalongan, dan Universitas Nahdlatul Ulama Pekalongan. Keberadaan perguruan tinggi ini salah satu pemicu untuk segera melakukan pembenahan lembaga (dalam hal ini pengembangan lembaga) menjadi lebih tinggi, supaya tidak kalah bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Oleh karenanya, alih status kelembagaan dari STAIN menjadi IAIN adalah hal yang wajib dilakukan. Di samping itu, berubah menjadi IAIN sebagai upaya

menjaga marwah lembaga PTKIN yang mau tidak mau juga harus mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain di Pekalongan dan sekitarnya.

IAIN Pekalongan memiliki motivasi untuk melakukan pengembangan kelembagaan yang lebih besar dan berdaya saing. “Perubahan menjadi IAIN memberikan konsekuensi kepada pengelola memiliki kewenangan yang lebih luas (*wider authority*)”.²² Kewenangan yang dimiliki di sini adalah keleluasaan untuk mengembangkan lebih banyak program studi. Pada saat berstatus Sekolah Tinggi wewenang yang dimiliki hanya pengembangan beberapa program studi spesifik keagamaan saja, dengan berubah menjadi Institut maka ada penambahan program studi.

Saat masih STAIN, STAIN Pekalongan hanya memiliki empat jurusan yang ruang lingkungannya sangat sempit. Dengan berubah menjadi IAIN maka diperluas dengan Fakultas yang di dalamnya terdiri dari lebih banyak program studi. Di sisi lain, pengembangan lembaga yang berdampak pada penambahan program studi berimbas pada perluasan struktur dan posisi jabatan. Namun demikian, hal ini tentunya juga harus diikuti dengan efektifitas dan pembagian kerja dalam organisasi tersebut. Harapan perluasan struktur dan posisi jabatan ini menjadikan tugas-tugas organisasi dapat diselesaikan secara tim sehingga ketercapaian kinerja organisasi akan lebih baik.

Keempat, trust dan aspirasi masyarakat. Menurut Zaenal Mustakim dan Muhlisin, peningkatan status STAIN menjadi IAIN dalam rangka menumbuhkan dan sekaligus meningkatkan kepercayaan (*trust*) dari masyarakat. Di samping itu, perubahan STAIN menjadi IAIN memberikan akses yang luas kepada masyarakat (publik) untuk lebih banyak memilih bidang keilmuan mana yang ingin dikembangkan.²³ Sebagaimana diketahui, perubahan bentuk atau alih status kelembagaan perguruan tinggi menjadi lebih

²² Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

²³ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

tinggi (menjadi IAIN), berimplikasi pada penambahan program studi di setiap fakultas, dan hal ini memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat untuk mengakses pendidikan tinggi berdasarkan minat yang sesuai dengan dirinya. Semakin banyak bidang keilmuan (program studi) yang dikembangkan di perguruan tinggi, semakin meningkat pula animo masyarakat untuk masuk ke perguruan tinggi tersebut.

2. Konsekuensi

Perubahan pada hakekatnya adalah merubah kebiasaan manusia, merubah *mindset*, bukan sekadar perubahan bentuk organisasi.²⁴ Adapun sasaran utama perubahan organisasi adalah perubahan sikap dan keterampilan kerja, peran kerja, teknologi, dan strategi dalam kompetisi.²⁵ Setelah perubahan ada beberapa upaya yang harus dilakukan, antara lain: (1) mendesain sub-unit organisasi baru (*designing new organizational sub-units*); (2) mendesain proyek (*designing projects*); (3) mendesain sistem kerja (*designing work systems*); (4) mendesain sistem pendukung (*designing support systems*); (5) mendesain mekanisme integratif (*designing integrative mechanisms*).²⁶ Beberapa hal tersebut merupakan beberapa konsekuensi perubahan suatu organisasi, termasuk perubahan pada perguruan tinggi keagamaan Islam Negeri; STAIN menjadi IAIN.

Bagi IAIN Pekalongan, perubahan menjadi Institut memberikan konsekuensi untuk melakukan upaya-upaya prioritas yang sudah diagendakan. Agenda prioritas tersebut antara lain sebagai berikut: *Pertama*, penguatan bidang akademik. Konsekuensi pertama perubahan menjadi IAIN adalah penguatan bidang akademik. Dalam

²⁴ A.J. Djohan, *6 Pilar Manajemen Perubahan...* hlm. 4-5; Nanang Fatah, *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), 99.

²⁵ Gary Yulk, *Leadership in Organizations*, (USA: Pearson, 2013), 103; Dadang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service, 2015), 162.

²⁶ William A. Pasmore, *Creating Strategic Change* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994), 245.

bidang akademik selain pengembangan kurikulum dan keilmuan, juga upaya untuk memberikan layanan pendidikan yang optimal kepada masyarakat, sehingga berdirinya perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi berharga kepada masyarakat. Untuk mendukung keterlaksanaan agenda penguatan bidang akademik, maka prioritas yang kedua setelah perubahan lembaga adalah pemenuhan sarpras pendidikan. Salah satu bentuk prioritas pengembangan sarpras adalah persiapan pembukaan lahan baru untuk pembangunan gedung perkuliahan di daerah lain (Kabupaten Pekalongan).

Kedua, pemenuhan sarana dan prasarana (sarpras). “Diakui sarana kampus pada saat STAIN dirasa sangat minim, sehingga perubahan menjadi IAIN adalah *starting point* untuk meningkatkan sarana dan prasarana”.²⁷ Peningkatan sarpras ini selanjutnya akan mendorong peningkatan kualitas (mutu). Karena peningkatan kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh sarpras yang baik (tercukupi). Misalnya, penambahan SDM harus juga diikuti dengan ketersediaan ruang kerja. Tanpa ruang kerja yang memadai kinerja dosen akan terhambat yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan mutu akademik.

Oleh karena itu, perubahan STAIN menjadi IAIN yang paling prioritas adalah peningkatan dalam hal sarana dan prasarana terlebih dahulu. Hal ini seperti disampaikan oleh Ade Dedi Rohayana yang mengatakan “Hal ini dirasa lebih penting bagi IAIN Pekalongan. Sarana dan prasarana terpenuhi baru kemudian melanjutkan ke peningkatan SDM”.²⁸ Pendapat Ade Dedi Rohayana ini diperkuat pernyataan Zaenal Mustakim selaku Wakil Rektor II IAIN Pekalongan yang mengatakan bahwa sarana dan prasarana di IAIN Pekalongan belum maksimal.²⁹

²⁷ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

²⁸ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

²⁹ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

Zaenal Mustakim lebih lanjut menjelaskan bahwa dari sisi penyediaan lahan semula sekitar 400.000 m² untuk pembangunan kampus baru, saat ini baru bisa tercapai 176.174 m².³⁰ Hal ini salah satunya dipengaruhi oleh regulasi dan hal-hal lain yang menjadikan keterhambatan tersebut. Dimulai tahun 2016, IAIN Pekalongan mulai mengajukan anggaran untuk pembangunan gedung melalui SBSN (Surat Berharga Syariah Negara), dan mulai tahun 2017 mulai membangun untuk gedung pertama di masa IAIN. Pada tahun 2017 membangun untuk gedung Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI); tahun 2018 membangun gedung Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK); tahun 2019 melakukan pembangunan Gedung Perkuliahan Terpadu (GPT), dan tahun 2020 pembangunan Fakultas Syariah (FASYA). Pada tahun 2021 IAIN Pekalongan merencanakan akan melakukan pembangunan Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD) serta gedung Perpustakaan.³¹

Pembangunan yang sudah dilaksanakan dan direncanakan tersebut diperkirakan baru 60% dari yang diagendakan untuk tanah seluas 176.174 m². Tentunya, masih ada agenda pembangunan lain yang belum terpenuhi, dan ini untuk memenuhi ketersediaan tanah 176.174 m² tersebut, misalnya: untuk pembangunan Auditorium yang terintegrasi dengan pusat kegiatan mahasiswa (*student center*), gedung Rektorat dan administrasi, dan gedung Ma'had Aly (asrama mahasiswa). Belum lagi pembangunan sarana-sarana pendukung lain, misalnya perluasan akses jalan, pagar pembatas, talud, pintu gerbang, dan lain-lain. Sampai saat ini diperkirakan masih 60% ketercapaian pengembangan sarana prasarana, dihitung dari kepemilikan tanah (176.174 m²).³²

³⁰ *Observasi* "IAIN Pekalongan Menuju UIN Pekalongan", <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Jumat, 15 Januari 2021.

³¹ *Observasi* "Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan", <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Jumat, 15 Januari 2021.; Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

³² Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

IAIN Pekalongan mendapatkan kucuran dana untuk pembangunan gedung secara berturut-turut dari tahun 2017 sampai tahun 2020 (direncanakan juga tahun 2021). Menurut Zaenal Mustakim, ada strategi khusus untuk mendapatkan dana pembangunan berturut-turut itu, yaitu; *Pertama*, konsisten mengikuti regulasi yang ada; peluang dan kesempatan yang diberikan Pemerintah Pusat diikuti secara baik dan regulatif. Kepercayaan yang telah diberikan Pemerintah dalam pembangunan gedung dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu (prestatif).

Kedua, kemampuan menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan, misalnya membangun komunikasi yang baik dengan BAPPENAS (Badan Perencana dan Pengawas Nasional), Kementerian Keuangan, dan Kementerian Agama. Intinya disini adalah kemampuan perguruan tinggi dalam menerapkan *'teori lobby'*; “Kemampuan para pimpinan dalam menjalin komunikasi (*lobby*) dengan pemberi anggaran juga menjadi penentu IAIN Pekalongan mendapatkan anggaran untuk meningkatkan sarpras berupa pembangunan gedung”.³³

Ketiga, kekuatan perguruan tinggi dalam membaca dan memanfaatkan kondisi geografis sekaligus potensi masa depan keberadaan perguruan tinggi, “Dalam konteks IAIN Pekalongan kondisi rob air laut Pantai Selatan menjadikan keharusan untuk melakukan relokasi perguruan tinggi ke tempat yang lebih kondusif”.³⁴ Pernyataan seirama juga disampaikan Rektor IAIN Pekalongan: “Dengan memberikan informasi yang jujur apa adanya (misalnya sering banjir karena rob air laut),³⁵ kebutuhan

³³ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

³⁴ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

³⁵ *Observasi* “Banjir Pekalongan 2017 Kampus IAIN Pekalongan Berduka”, <https://www.youtube.com/watch?v=xunDnoHXEko> pada Jumat, 15 Januari 2021.; *Observasi* “REALITA NEWS-Banjir Rob Pekalongan Menggenangi Kampus IAIN Pekalongan” https://www.youtube.com/watch?v=lMB_UGx-AUQ pada Jum'at, 15 Januari 2021.

mendesak akan gedung baru, serta prestasi dalam pembangunan gedung di masa awal menjadi salah satu kemudahan bagi IAIN untuk mendapatkan alokasi anggaran pembangunan gedung kampus dari pusat.³⁶

Agenda ketiga pasca alih status kelembagaan adalah pemenuhan sumber daya manusia (SDM). Setelah prioritas peningkatan sarpras dilakukan, IAIN Pekalongan melakukan upaya penguatan pada SDM sebagai konsekuensi dari perubahan menjadi IAIN. Penambahan SDM ini berupa penambahan jumlah tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Berhubung IAIN Pekalongan adalah perguruan tinggi negeri maka penambahan dosen ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1) penambahan dosen dengan seleksi alokasi CPNS yang ditetapkan pusat; (2) penambahan dosen yang berstatus tetap non PNS; dan (3) penambahan dosen yang statusnya dosen tidak tetap. Begitu pula halnya dalam penambahan tenaga kependidikan (staf) dilakukan dengan mengikuti seleksi alokasi CPNS dari Pusat dan melalui jalur penerimaan pegawai kontrak.³⁷

Ketiga prioritas (akademik, sarpras, dan SDM) yang menjadi konsekuensi alih status kelembagaan di IAIN Pekalongan ini adalah sektor yang saling berkaitan dan saling memberikan *support* serta berpengaruh antara satu dengan lainnya, seperti penambahan SDM juga harus diikuti dengan penambahan ruang kerja dan ruang-ruang pengembangan lain untuk mendukung kegiatan akademik.

Perubahan menjadi Institut, bagi IAIN Pekalongan, belum menjadi agenda utama, sehingga dapat dikatakan ketercapaian perubahan atau alih status kelembagaan belumlah dianggap suatu keberhasilan. Keberhasilan atau tujuan besar perubahan perguruan tinggi adalah menjadi UIN.³⁸ Dalam konteks IAIN saja ada beberapa

³⁶ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; *Observasi* “Profil Gedung SBSN IAIN PEKALONGAN” <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Jumat, 15 Januari 2021.

³⁷ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

³⁸ <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/811-iain-pekalongan-gelar-fgd-evaluasi-kelembagaan-dan-persiapan-transformasi-menuju-uin> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:00 WIB.;

agenda yang belum bisa dilaksanakan yaitu membuka prodi-prodi yang belum ada. Pembukaan prodi dirasa masih berat dikarenakan persyaratan yang tidak cukup waktu untuk dipenuhi, misalnya ketercukupan tenaga pendidik (dosen) yang tepat dengan prodi yang akan dibuka. Namun demikian, secara umum, perubahan status dari Sekolah Tinggi menjadi Institut, bagi IAIN Pekalongan adalah suatu prestasi yang patut disyukuri.

Terlebih lagi terhitung sejak berdirinya STAIN banyak torehan prestasi secara statistik yang diraih. Sampai pada perubahan menjadi IAIN banyak prestasi yang terwujud, misalnya penambahan SDM,³⁹ kualitas Tridharma perguruan tinggi, kualitas jurnal,⁴⁰ akreditasi prodi, penambahan sarana dan prasarana, dan lain-lain. Meskipun banyak torehan prestasi, tidak menafikan masih banyak agenda-agenda penting yang menjadi ‘pekerjaan rumah’ perguruan tinggi, diantaranya adalah upaya secara terus menerus dalam peningkatan mutu perguruan tinggi dan eksistensi perguruan tinggi untuk tetap mampu beradaptasi dengan tuntutan masyarakat dan perubahan zaman. Di sinilah dibutuhkan kemampuan perguruan tinggi untuk membuka diri dan selalu berbenah terhadap perkembangan zaman dengan segala konsekuensi logisnya.

<https://www.iainpekalongan.ac.id/info/790-iain-pekalongan-gelar-fgd-persiapan-alih-status-menjadi-uin> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:30 WIB.;

³⁹ Pada tahun 2018 IAIN Pekalongan menambah dosen sebanyak 14 orang melalui rekrutmen CPNS formasi umum; tahun 2019 sebanyak 65 orang, dan tahun 2020 sebanyak 40 orang. Total penambahan SDM (dosen) selama rentang waktu tahun 2018-2020 sebanyak 119 orang.; Data Kepegawaian IAIN Pekalongan Tahun 2021.

⁴⁰ IAIN Pekalongan saat ini (tahun 2021) telah memiliki 18 jurnal publikasi ilmiah. Dari 18 jurnal yang dimiliki IAIN Pekalongan terdapat 8 jurnal yang terakreditasi sinta 2 (S2), 1 jurnal sinta 4 (S4), dan sisanya (9 jurnal) merupakan jurnal baru (belum terakreditasi).; *Open Journal Systems* (iainpekalongan.ac.id) diakses Kamis, 6 Mei 2021 pukul 10:07 WIB

3. Tantangan Pasca Alih Status Kelembagaan

Perubahan dalam sebuah lembaga pendidikan adalah hal yang niscaya. Dengan perubahan harapannya adalah ada perbaikan yang berarti pada lembaga pendidikan tersebut. Di samping itu, perubahan juga menunjukkan adanya progresifitas lembaga dalam beradaptasi dengan perubahan zaman. Namun demikian, perubahan suatu lembaga memunculkan tantangan-tantangan baru yang harus dihadapi. Tantangan pasca perubahan ini sifatnya bisa menjadi prestasi yang menggembirakan apabila mampu menyikapinya dengan baik. Sebaliknya, tantangan imbas perubahan bisa menjadi kelemahan yang tidak kunjung terselesaikan, bahkan bisa menjadi problem yang berkepanjangan pada lembaga pendidikan.

Perubahan STAIN menjadi IAIN, dalam konteks PTKIN, memunculkan banyak tantangan yang sekiranya harus dihadapi dan dikelola dengan baik oleh pimpinan perguruan tinggi. Misalnya pada kasus yang terjadi di IAIN Pekalongan, terdapat banyak tantangan pasca alih status kelembagaan. Ada beberapa tantangan berat yang dialami IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan. *Pertama*, menurut Ade Dedi Rohayana selaku Rektor pada masa awal perubahan menyatakan bahwa semua sektor dirasa menjadi tantangan berat, baik dalam fasilitas, manajemen mutu, SDM, dan lainnya. Namun yang paling berat di antara itu semua adalah peningkatan atau pemenuhan fasilitas. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan fasilitas tidak serta merta dalam waktu yang singkat, namun membutuhkan waktu yang bertahap dan konsisten (kurang lebih 1 tahun dalam pembangunan 1 gedung).

Di samping itu biaya untuk pembangunan gedung sebagai sarpras juga besar, perencanaannya juga harus matang. Jadi, "*Performance* yang perlu ditingkatkan, setelah *performance* meningkat otomatis secara kualitas akan mengikuti".⁴¹ Dalam hal ini

⁴¹ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; Peningkatan *performance* perguruan tinggi ini dirasa berhasil dengan suksesnya melakukan pembangunan gedung perkuliahan melalui SBSN, dimulai pada tahun 2017 sampai dengan 2020, dan direncanakan juga mendapat SBSN untuk pembangunan gedung pada tahun 2021; *Observasi* "Profil Gedung

peneliti sependapat, terpenuhinya fasilitas menjadi modal pertama untuk peningkatan kualitas kelembagaan. Selanjutnya, tetap membutuhkan manajemen mutu yang baik sebagai upaya tindak lanjut dari terpenuhinya fasilitas tersebut. Artinya fasilitas menjadi salah satu pendukung dalam rangka peningkatan mutu, namun tanpa manajemen mutu yang baik fasilitas bukan merupakan faktor utama yang menentukan mutu (kualitas).

Kedua, persoalan sumber daya manusia (SDM), terutama dosen. Peralihan menjadi IAIN berimbas pada penambahan fakultas dan juga program studi. Hal ini berimplikasi pada penambahan mahasiswa baru yang mengakses prodi-prodi baru tersebut. Penambahan mahasiswa secara ideal juga harus memperhatikan rasio tenaga pengajar (dosen). Belum lagi banyaknya jumlah dosen yang menempati posisi jabatan baru imbas dari alih status kelembagaan juga membutuhkan dosen yang memenuhi persyaratan, sehingga banyak dosen yang sebelumnya *home based*-nya di prodi tertentu karena kebutuhan posisi jabatan, berpindah ke *home based* prodi lain. Sehingga banyak komposisi dosen yang tidak berimbang dengan jumlah mahasiswa. Ini sangat berpengaruh terhadap layanan akademik bagi mahasiswa, dan juga berpengaruh terhadap kepentingan lainnya. Disinilah menjadi tantangan tersendiri bagi IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan.⁴²

Kekurangan SDM di IAIN pekalongan ini pasca alih status kelembagaan menjadikan pertimbangan bagi pimpinan dalam memberikan kesempatan peningkatan kualitas diri dosen untuk tugas belajar.⁴³ Menjadi problem internal sendiri apabila dosen diberikan secara penuh untuk melanjutkan studi (tugas belajar) dikarenakan kondisi yang masih kekurangan SDM tersebut.⁴⁴ Oleh sebab itu,

SBSN IAIN PEKALONGAN”
<https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Jumat, 15 Januari 2021.

⁴² Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁴³ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁴⁴ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

banyak dosen yang terhitung terlambat untuk melanjutkan studi lanjut, paling banyak ditemukan adalah dosen yang ijin belajar,⁴⁵ yang pada kenyataannya juga tidak tepat menyelesaikan studinya (doktoral).

Selain kebijakan tersebut, ternyata banyak juga dosen yang enggan melanjutkan studi dengan alasan ‘hitung-hitungan’ biaya (bagi yang ijin belajar), dan kehilangan akses tunjangan apabila melanjutkan studi, terlebih bagi yang berstatus tugas belajar.⁴⁶ Zaenal Mustakim mengatakan bahwa mereka sudah merasa nyaman berada di zona nyaman (*comfort zone*) sehingga enggan bangkit untuk meningkatkan kualitas diri sebagai abdi negara (dosen negeri).⁴⁷ Pertimbangan-pertimbangan personal ini tentu menjadi hambatan tersendiri bagi peningkatan kualitas SDM di IAIN Pekalongan. Untuk menyelesaikan persoalan ini, tentu dibutuhkan sistem dengan regulasi atau kebijakan yang mengikat dan dapat dijadikan sebagai *problem solving* yang saling menguntungkan, baik untuk personal SDM maupun untuk perguruan tinggi.

Untuk dua tahun terakhir ini (tahun 2018 sampai dengan 2020) problem kekurangan tenaga pendidik ini sudah mulai terminimalisir karena adanya alokasi formasi CPNS yang jumlahnya puluhan untuk setiap perekrutan (dalam tiga tahun rata-rata 39 orang), sehingga ada kesempatan bagi dosen-dosen untuk melanjutkan studi melalui tugas belajar, terutama yang sudah memiliki status jabatan minimal asisten ahli bagi dosen. Selain dari segi kuantitas, berkaitan dengan SDM juga mengalami kekurangan dari segi bidang keilmuan umum. Misalnya, apabila perubahan lembaga sampai menjadi UIN maka dibutuhkan dosen-dosen yang memiliki keilmuan umum yang kebutuhan ini

⁴⁵ Dosen IAIN Pekalongan yang sedang melanjutkan studi dengan status ijin belajar sebanyak 27 orang, dan yang sedang tugas belajar melalui beasiswa sebanyak 9 orang.; <https://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif> diakses pada Kamis, 14 Januari 2021 pukul 13:59 WIB.

⁴⁶ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Aenurrofik, Dosen IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁴⁷ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

tidaklah mudah dipenuhi dalam waktu dekat, mengingat regulasi pengangkatan SDM dosen di perguruan tinggi negeri yang membutuhkan prosedur yang sangat rigid. Tantangan-tantangan ini yang sekiranya membutuhkan kesiapan bersama untuk memikul beban dan tanggung jawab institusi tanpa saling menyalahkan apalagi saling mencari kelemahan di antara satu dengan lainnya, dan ini justru bisa merugikan institusi.

Ketiga, sebagai tantangan selanjutnya adalah kemampuan pemimpin dalam menahkodai lembaga yang baru saja berubah.⁴⁸ Pemimpin, dalam hal ini Rektor, harus memiliki kemampuan manajemen lembaga yang baik. Rektor harus memiliki kemampuan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan semua jajaran pemimpin yang ada di lembaga tersebut. Selain itu, pemimpin juga harus mampu membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak di luar lembaga, misalnya dengan pihak Kemenag Pusat, Kemdikbud, Pemerintah Kota dan Kabupaten. Pemimpin memiliki kemampuan membangun harmoni dalam perbedaan karakter yang dimiliki oleh semua pihak, kemampuan ini yang kemudian menjadi kekuatan untuk menyongsong perguruan tinggi yang berkembang dan maju. Di sinilah dibutuhkan kepemimpinan transformasional.⁴⁹

⁴⁸ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁴⁹ Kepemimpinan Transformasional memberikan pengertian bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan komitmen pengikutnya, membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan, dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas dan mutu organisasi. Pemimpin harus mampu menumbuhkan kesadaran pengikutnya akan pentingnya kerjasama tim dan kerja keras kolektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, pemimpin berkemampuan mengembangkan komitmen berorganisasi dengan menumbuhkan kesadaran memiliki organisasi (*sense of belonging*) dan tanggung jawab memajukan organisasi (*sense of responsibility*); Wuradji, *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 30.; Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 364.

Keempat, perubahan *mindset* atau pola kerja.⁵⁰ Semua pihak harus menyesuaikan dengan perubahan, harus terbangun *mindset* baru, pola kerja dan tanggung jawab kelembagaan yang semakin besar. Dengan demikian, sekarang ini dibutuhkan SDM yang mampu bekerja *extra time*, tidak hanya terpusat pada standar jam kerja kantor yang terbatas. Sivitas akademika harus memiliki kemauan untuk menyediakan dan menginfakkan waktu semaksimal mungkin untuk institusi. Hal ini dikarenakan perubahan menjadi lembaga yang lebih tinggi berimplikasi pada tuntutan masyarakat, tuntutan pusat, tuntutan yang menyediakan anggaran yang lebih besar, dan menguji kita sebagai pelayan masyarakat yang siap bekerja untuk kepentingan bangsa dan negara. Tantangan perubahan pola kerja ini (merubah *mindset* atau pola kerja) lebih sulit dibandingkan dengan menghadapi tantangan perubahan yang lain, karena hal ini berhubungan dengan manusia (SDM).⁵¹

Dari paparan di atas, dapat diketahui bahwa ada empat hal yang menjadi tantangan yang dihadapi IAIN Pekalongan pasca perubahan menjadi Institut, yaitu: (1) pemenuhan fasilitas (sarana dan prasarana); (2) kuantitas dan kualitas SDM; (3) kemampuan manajerial pemimpin; dan (4) pola kerja (*mindset*). Pengembangan sarana dan prasarana menjadi hal yang harus dilakukan perguruan tinggi, seperti pembangunan kampus baru IAIN Pekalongan di daerah Kabupaten Pekalongan. Hal ini dikarenakan keberadaan kampus lama di pesisir pantai utara Pekalongan sudah tidak memungkinkan untuk dilakukan

⁵⁰ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁵¹ Robbins mengidentifikasi perubahan yang terjadi pada organisasi terdiri dari empat macam, yakni: (1) perubahan struktur, yang meliputi perubahan struktur organisasi, kebijakan, dan komposisi orang; (2) perubahan teknologi, yang menyangkut *hardware* dan *software*; dan (3) perubahan *physical setting* (*lay out*); dan (4) perubahan sumber daya manusia (SDM), meliputi: sikap (*attitude*), pola pikir (*mindset*), keterampilan (*skills*), dan nilai-nilai (*values*) yang menjadi keyakinan. Dari keempat macam perubahan tersebut, perubahan pada sumber daya manusia (SDM) yang dirasa paling sulit.; Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior – Concept, Controversies, Application 4th Ed.* (New York: Pentice Hall, 2013), 235.

pengembangan sarana dan prasarana karena keterbatasan lahan dan adanya ancaman rob air laut yang hampir tiap tahun terjadi.

Ketiga tantangan berikutnya juga menjadi agenda tersendiri bagi IAIN Pekalongan. Untuk kuantitas SDM, terutama penambahan dosen, harus mengikuti kebijakan dari pusat mengingat IAIN Pekalongan adalah perguruan tinggi milik pemerintah (Kementerian Agama). Terkait peningkatan kualitas dosen, perguruan tinggi harus membuat sistem melalui penetapan regulasi atau kebijakan yang bersifat *win-win solution*, dapat mengakomodir kepentingan pribadi dosen dan kepentingan kelembagaan.

Perubahan menjadi IAIN harus disikapi dengan bijak oleh semua elemen, baik pimpinan maupun sivitas akademika secara umum. Pemimpin diharapkan mampu meningkatkan kemampuan manajerialnya untuk mengelola perguruan tinggi yang sudah berubah. Tidak diharapkan tentunya, perubahan perguruan tinggi masih dikelola dengan cara-cara lama seperti sebelum adanya perubahan. Begitu pula halnya dalam pola kerja, perubahan status perguruan tinggi yang lebih tinggi harus diikuti oleh perubahan pola kerja yang tentunya juga berubah lebih tinggi dan lebih efektif. Melihat kenyataan yang ada, IAIN Pekalongan perlu memperhatikan dan menindaklanjuti dengan langkah-langkah nyata terhadap beberapa hal yang telah disampaikan di atas. Regulasi dan kebijakan IAIN Pekalongan mengarahkan pada perbaikan kelembagaan secara terus menerus, dengan tetap menyesuaikan tuntutan masyarakat dan zaman.

4. Obsesi Menjadi Universitas

Bagi IAIN Pekalongan, perubahan menjadi Institut dari Sekolah Tinggi memunculkan tantangan baru yang lebih progresif, yaitu menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Perguruan tinggi keagamaan Islam yang ada di Jawa Tengah ini, setelah mengalami perubahan menjadi IAIN pada tahun 2016, saat ini sedang mempersiapkan menjadi UIN. IAIN Pekalongan proses alih status kelembagaan

menjadi UIN masih dalam tahap asesmen dari Tim Kementerian Agama.⁵²

Perubahan menjadi UIN menjadi tantangan dan sekaligus semangat utama bagi IAIN Pekalongan setelah sekian tahun berproses dalam status Institut. Sebagai upaya persiapan menjadi UIN, ada beberapa hal yang dipersiapkan perguruan tinggi tersebut. IAIN Pekalongan menyiapkan agenda strategis menuju alih status kelembagaan menjadi UIN, diantaranya: (1) Pemenuhan sarana dan prasarana. Perguruan tinggi yang ingin berubah menjadi UIN harus memiliki lahan minimal 250.000 m² (PMA Nomor 15 Tahun 2014). Namun, dengan terbitnya PMA Nomor 20 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan, IAIN yang akan beralih menjadi UIN minimal memiliki lahan 100.000 m². Syarat ini sepertinya sudah dapat terpenuhi oleh IAIN Pekalongan, karena saat ini IAIN Pekalongan sudah memiliki lahan sekitar 176.174 m²,⁵³ dan (2) Persiapan yang kedua adalah pemenuhan SDM. Hal yang masih menjadi hambatan terbesar IAIN Pekalongan saat ini adalah terpenuhinya Guru Besar (Profesor). Padahal jika dilihat dari persyaratan (PMA Nomor 20 Tahun 2020); IAIN yang berubah menjadi UIN harus memiliki minimal 4 orang Guru Besar (Profesor).

Apabila dilihat dengan perspektif PMA Nomor 20 Tahun 2020 sebagai regulasi yang menjadi perubahan dari PMA Nomor 15 Tahun 2014,⁵⁴ maka kedua tantangan yang selama ini dianggap menjadi

⁵² Asesmen transformasi kelembagaan menjadi UIN sudah dilakukan oleh Tim dari Kemenag pada tanggal 15-17 Maret 2021. Tim asesor dari Kemenag tersebut antara lain: Prof. Ahmad Ali Nurdin, S.Ag., M.A., Ph.D., Dr. Suwendi, M.Ag.; Muhammad Aziz Hakim, M.H., Dr. Rofiq Zainul Mun'im, M.Fil., dan Siti Mulazamah, Lc., M.A., M.M.; <http://iainpekalongan.ac.id/info/859-kemenag-lakukan-asesmen-transformasi-kelembagaan-iain-pekalongan-menjadi-uin> diakses Senin, 26 April 2021 pukul 10:11 WIB.

⁵³ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; *Observasi* "IAIN Pekalongan Menuju UIN Pekalongan", <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Jumat, 15 Januari 2021.

⁵⁴ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan menjelaskan bahwa ada delapan persyaratan yang harus dipenuhi Institut untuk berubah menjadi Universitas, yaitu: a) persentase kualifikasi pendidikan dosen, yaitu: 75%

penghambat perguruan tinggi dalam upaya mewujudkan status menjadi UIN sudah dapat terpenuhi. Hanya saja perlu memenuhi keenam syarat lain yang dipersyaratkan regulasi tersebut (PMA Nomor 20 Tahun 2020),⁵⁵ serta mengikuti tahapan atau prosedur alih status kelembagaan dengan baik.

Obsesi menjadi UIN bagi IAIN Pekalongan (dan secara umum bagi IAIN-IAIN lainnya) merupakan keniscayaan dari tuntutan perubahan zaman. Namun demikian, obsesi ini harus diimbangi dengan pembacaan cermat dan teliti terhadap realitas diri perguruan tinggi. Ibarat dalam sebuah perjalanan, seorang musafir harus mempersiapkan diri dengan optimal, baik persiapan perbekalan

magister dan 25% doktor; b) persentase kepengkatan akademik dosen, yaitu 20% Asisten Ahli, 30 Lektor, 35% Lektor Kepala, dan 15% Guru Besar; c) rasio jumlah dosen dan mahasiswa, yaitu: 1:25 untuk Ilmu Sosial dan 1:20 untuk Ilmu Esakta; d) jumlah, jenis, dan ragam program studi/jurusan/fakultas, yaitu: 4 fakultas, 8 jurusan, dan 16 prodi untuk program S1; dan 4 jurusan, 8 prodi untuk pascasarjana; e) persentase kualifikasi tenaga kependidikan, yaitu maksimal 40% sama atau di bawah diploma tiga, dan minimal 60% sama atau di atas sarjana/diploma empat; f) persentase status akreditasi program studi, yaitu: minimal 20% terakreditasi A, minimal 50% terakreditasi B, dan maksimal 20% terakreditasi C; g) sarana dan prasarana, yaitu: memiliki lahan/tanah minimal 250.000 m², ruang kuliah 3.250 m², ruang kantor administrasi 650 m², ruang perpustakaan 600 m², ruang komputer 600 m², ruang laboratorium 800 m², ruang dosen tetap 1.300 m², dan memiliki koleksi buku perpustakaan paling sedikit 10.000 buah; h) jumlah mahasiswa sebanyak 7.500 orang.

⁵⁵ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan (PMA ini menjadi perubahan atas PMA Nomor 15 Tahun 2014) menjelaskan bahwa ada tujuh persyaratan yang harus dipenuhi Institut untuk berubah menjadi Universitas, yaitu: a) kualifikasi pendidikan dosen, yaitu: 80 orang magister dan 16 orang doktor; b) kualifikasi kepengkatan akademik dosen, yaitu 80 orang Asisten Ahli, 16 orang Lektor, 8 orang Lektor Kepala, dan 4 orang Guru Besar; c) rasio jumlah dosen dan mahasiswa, yaitu: 1:40 untuk Ilmu Agama; d) jumlah dan jenis program studi/fakultas, yaitu: 15 program studi untuk program S1 dan 5 program studi untuk Pascasarjana; e) jumlah tenaga kependidikan, yaitu 60 orang pelaksana/jabatan fungsional; f) status akreditasi program studi, yaitu: ada 2 program studi terakreditasi A dan 8 program studi terakreditasi B; g) sarana dan prasarana, yaitu: memiliki lahan minimal 100.000 m², ruang kuliah 3.250 m², ruang kantor administrasi 650 m², ruang perpustakaan 600 m², ruang komputer 600 m², ruang laboratorium 800 m², ruang dosen tetap 1.300 m², dan memiliki koleksi buku perpustakaan paling sedikit 10.000 buah.

maupun kemampuan menghadapi dan menyelesaikan persoalan-persoalan yang menghadang. Perubahan sistem kelembagaan perguruan tinggi harus diikuti kemauan dan kesadaran untuk berubah juga dari pelaku (SDM) sistem tersebut.

Di samping itu, pembacaan terhadap regulasi perubahan menjadi UIN juga harus dipahami dan ditaati oleh pemimpin dan sivitas akademika perguruan tinggi. Semua regulasi dan kebijakan pusat (Kementerian Agama) pada dasarnya adalah untuk memberi petunjuk-petunjuk kemajuan dan kebenaran yang berdasar. Obsesi perguruan tinggi, tentu di sini juga obsesi pemimpin, harus didasarkan itu (regulasi dan kebijakan pusat). Muara akhir obsesi menjadi UIN atau status kelembagaan perguruan tinggi yang lebih tinggi adalah kemaslahatan; baik kemaslahatan pimpinan, sivitas akademika, lembaga, maupun masyarakat secara luas.

BAB III

VISI PEMIMPIN TERHADAP MUTU PERGURUAN TINGGI

Pada bab ketiga ini peneliti membahas visi pemimpin terhadap mutu dalam penjaminan mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Visi mutu pemimpin ini sangat berpengaruh terhadap kebijakan dan fokus garapan (*projects*) dalam upaya penjaminan mutu di perguruan tinggi. Pada bab ini pembahasan dimulai dengan pemaparan fakta-fakta penelitian, dan selanjutnya peneliti mencoba membahasnya dengan menggunakan teori paradigma gelombang penjaminan mutu (*the wave paradigms of quality assurance*) dan teori organisasi pembelajar (*learning organization*).

A. Visi Pemimpin IAIN Pekalongan

Conger mendefinisikan visi sebagai suatu keadaan tujuan yang diidealkan, yang ingin dicapai di masa mendatang.¹ Visi juga dapat dipahami sebagai seperangkat keyakinan tentang bagaimana orang harus bertindak dan berinteraksi untuk mencapai keadaan masa depan yang ideal.² Visi pemimpin merupakan gambaran masa depan yang mengartikulasikan nilai (*value*), tujuan (*goal*), dan identitas pengikutnya (*followers identity*).³ Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan visi yang dibangun,⁴

¹ J.A. Conger, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on the Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 10, (1999): 145-147.

² Jill M. Strange & Michael D. Mumford, "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 344.

³ K.B. Boal & J.M. Bryson, "Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books (1988): 26-28.; Jill M. Strange & Michael D. Mumford, "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership"...: 344.

⁴ Paula Rolfe, *Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know* (Newfoundland: Nurseleader, 2011), 55-56.

karena visi adalah refleksi pemimpin dalam melihat situasi dan masa depan lembaga.⁵

Visi yang dibangun pemimpin mampu membangkitkan komitmen dan tindakan pengikut pada pemimpin dan visinya.⁶ Lebih lanjut, Strange *et. al.* dan Kirkpatrick *et. al.*, menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berbasis visi akan lebih mewarnai keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi.⁷ Visi personal pemimpin ternyata lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibandingkan visi organisasi, karena visi pemimpin lebih mendekati kebijakan-kebijakan yang perlu segera dilaksanakan.⁸ Dengan demikian, visi pemimpin transformatif dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi komitmen dan kinerja para pengikutnya untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan institusi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin (*leader*; dalam konteks ini adalah Rektor). Visi dan pandangan pemimpin terhadap mutu sangat mempengaruhi komitmen dan kebijakan-kebijakan penjaminan mutu di perguruan tinggi di mana dia memimpin. Pemimpin adalah pembuat kebijakan umum. Dari kebijakan umum yang ditetapkan pemimpin selanjutnya diterjemahkan dan dioperasionalkan dalam tindakan nyata oleh bawahannya. *Goodwill* (keinginan baik) dari pemimpin yang

⁵ Craig L. Pearce, Jay A. Conger, & Edwin A. Locke, "Shared Leadership Theory", *The Leadership Quarterly*, 19, (2008): 623.

⁶ Boas Shamir, Robert J. House, & Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (1993): 587-588.; Jill M. Strange & Michael D. Mumford, "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership"...: 343.; Natalie J. Allen & John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Issue 63 (1990): 1-13.; Susan Folkman & Judith Tedlie Moskowitz, "Positive Affect and The Other Side of Coping", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 6. (2000): 651.

⁷ Jill M. Strange & Michael D. Mumford, "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership"...: 343.; Shelley A. Kirkpatrick, J.C. Wofford, J. Robert Baum, "Measuring Motive Imagery Contained in the Vision Statement", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 140.

⁸ Shelley A. Kirkpatrick, J.C. Wofford, J. Robert Baum, "Measuring Motive Imagery Contained in the Vision Statement"...: 147.

bersumber dari visi personal pemimpin berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan di perguruan tinggi. Dengan demikian, arah kebijakan penjaminan mutu perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin (Rektor) itu berkomitmen terhadap visinya.

Sebagai contoh, Rektor berkomitmen untuk penguatan akreditasi (institusi/prodi), jurnal terakreditasi, dan seterusnya, maka kemudian seluruh elemen terkait akan menerjemahkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang sifatnya berhubungan dengan keuangan, sarana prasarana, SDM, dan yang berhubungan dengan standar-standar yang lain. Artinya, begitu ada *goodwill*, maka standar yang ditetapkan untuk akreditasi diupayakan untuk dimaksimalkan. Arahnya adalah pada menerjemahkan kebijakan mutu dan semua upaya akan diarahkan untuk pencapaian *goodwill* pemimpin.⁹

Di sinilah visi seorang pemimpin terhadap mutu sangat berpengaruh terhadap upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mewujudkan mutu tersebut. Begitupun juga halnya gaya kepemimpinan dan komitmen seorang pemimpin dalam suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, sangat berpengaruh terhadap inovasi, kinerja, budaya, kepuasan dan etos kerja yang ditunjukkan pada organisasi tersebut.¹⁰ Untuk mengetahui bagaimana

⁹ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

¹⁰ Jorge Ferreira, Sofia Cardim, & Frederico Branco, "Dynamic Capabilities, Marketing and Innovation Capabilities and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance", Paper dipresentasikan pada *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Caceres 2018, 5-6; He Yuetong & Li Taoran, "Organizational Learning and Strategic Flexibility Have the Moderating Effect of Innovative Capacity", Paper dipresentasikan pada *6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Xi'an 2013, 194.; Norizah Mohamad, S. Kamaruddin, dan U.S. Purwanto, "The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation", Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, Dubai 2015, 7.; Belghis Bavarsad, S. Jafari, S.A. Hosseini, & A.A. Hozhabri, "Analyzing the Impact of Entrepreneurial Marketing on Sustainable Competitive Advantage in SMEs", Paper dipresentasikan pada *9th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: With*

visi pemimpin, dalam hal ini Rektor dan jajarannya, di IAIN Pekalongan pasca alih status kelembagaan yang kemudian berpengaruh terhadap capaian mutu di perguruan tinggi tersebut, peneliti memaparkan temuannya sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Transformasi kelembagaan menjadi IAIN diharapkan mampu berbenah untuk melakukan terobosan-terobosan baru yang muara akhirnya akan terwujud mutu perguruan tinggi. Setelah resmi berubah menjadi IAIN Pekalongan pada tahun 2016, pemimpin memiliki visi bahwa “*Mutu terkait kelengkapan Sarana dan Prasarana*”. Visi pemimpin ini kemudian menciptakan komitmen dan kebijakan-kebijakan yang arahnya pada bagaimana IAIN Pekalongan berupaya untuk mengembangkan sarana dan prasarana, terutama pembangunan gedung baru perguruan tinggi. Tidak dipungkiri oleh pimpinan, bahwa dengan pemenuhan sarana dan prasarana maka layanan prima (*excellence service*) kepada *stakeholders* -sebagai salah satu kriteria mutu- akan mudah tercapai. Hal ini sebagaimana disampaikan Ade Dedi Rohayana, selaku Rektor IAIN Pekalongan:

Mutu berkaitan dengan kelengkapan sarana dan prasarana. Prioritas yang menjadi agenda setelah perubahan status adalah terkait dengan sarana dan prasarana kampus. Diakui sarana kampus pada saat STAIN dirasa sangat minim. Sehingga perubahan menjadi IAIN adalah *starting point* untuk meningkatkan sarana dan prasarana. Peningkatan sarpras ini selanjutnya akan mendorong peningkatan kualitas (mutu).

focus on e-Business (ECDC), Isfahan 2015, 8.; A. Asmawi, N. Kamaruzaman, K.W. Chew, & N.S. Othman, “Framework for Alliance Capabilities: A Study in Malaysian University-Industry R&D Alliances”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Macao 2019, 97.; Wu Haiyan & Wang Youmei, “Investigation on Principals Leadership of Educational Technology in Elementary and Secondary School”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Electrical and Control Engineering*, Yichang 2011, 6649.; G.K. Subhashini & T. Vinesh, “Educational Leadership: The Effects of Leadership in Students Educational Performance in Engineering Institutes”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Electrical and Control Engineering*, 2014: 1051.

Karena peningkatan kualitas pendidikan akan sangat dipengaruhi juga oleh sarpras yang baik (tercukupi).¹¹

Fokus pada pemenuhan sarana prasarana perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan di IAIN Pekalongan ini juga dibenarkan oleh Zaenal Mustakim dan Muhlisin. Zaenal Mustakim¹², selaku Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, mengatakan bahwa agenda yang menjadi prioritas setelah alih status kelembagaan dari STAIN menjadi IAIN ada tiga, yaitu (1) pengembangan akademik; (2) pengembangan sarana dan prasarana; dan (3) pengembangan sumber daya manusia. Ketiganya tentu saling berkaitan dan mendukung antara satu dengan lainnya. Namun, dari tiga agenda prioritas tersebut yang paling menjadi prioritas adalah pengembangan sarana dan prasarana. Hal ini sebagaimana disampaikan Zaenal Mustakim:

Untuk mendukung keterlaksanaan agenda pengembangan akademik, maka hal yang pertama dilakukan adalah pengembangan sarana dan prasarana pendidikan. salah satu bentuk prioritas pengembangan sarpras adalah persiapan pembukaan lahan baru untuk membangun gedung perkuliahan di daerah lain, yaitu di Kabupaten Pekalongan.¹³

Sementara menurut Muhlisin, alih status kelembagaan perguruan tinggi harus didukung dengan infrastruktur yang kuat. Upaya-upaya peningkatan mutu akademik dan kelembagaan, khususnya di IAIN Pekalongan, menjadi prioritas pasca alih status kelembagaan. Namun demikian, peningkatan mutu ini harus diiringi dengan pemenuhan sarana dan prasarana sebagai pendukung utamanya. Perguruan tinggi akan lebih memiliki peluang besar dalam

¹¹ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

¹² Saat peneliti melakukan penelitian di IAIN Pekalongan (rentang waktu 2020-2021), Zaenal Mustakim menjabat sebagai Wakil Rektor II IAIN Pekalongan Periode 2017-2021. Saat ini (per 1 Maret 2021) Zaenal Mustakim diberi amanah oleh Menteri Agama RI menjabat sebagai Rektor IAIN Pekalongan Periode 2021-2025.

¹³ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

peningkatan mutu apabila infrastruktur berupa gedung serta aplikasi-aplikasi di dalamnya dapat terpenuhi. Dengan kata lain, apabila upaya peningkatan mutu pasca alih status kelembagaan akan menjadi lebih optimal dengan kelengkapan sarana dan prasarana, maka upaya pemenuhan sarana dan prasarana tersebut adalah sesuatu hal yang wajib didahulukan.

Alih status kelembagaan ini bukan hanya saja perluasan ilmu, namun peningkatan mutu melalui *quality assurance* menjadi prioritas bagi perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Ibarat membangun rumah yang besar harus dibarengi dengan infrastruktur yang kuat. Baik dari pondasinya aksesoris-aksesorisnya (interiornya), maupun daya dukung yang lain. Oleh karena itu, mutu adalah harga mati yang sifatnya adalah skala prioritas, karena pendidikan terlebih pendidikan tinggi, apalagi berkaitan dengan lembaga layanan publik. Sebagai lembaga publik maka harus memberikan kepuasan publik (*customer satisfaction*).¹⁴

Komitmen pimpinan dalam pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana pasca alih status kelembagaan membuat IAIN Pekalongan boleh dikatakan berhasil. Setelah perubahan menjadi IAIN pada tahun 2016, selanjutnya pada tahun 2017 dapat melakukan pembangunan gedung baru untuk yang pertama kali di Kabupaten Pekalongan. Pembangunan pada tahun 2017 ini diperuntukkan untuk Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) dengan luas bangunan 8.300 m², dan penggunaannya pada awal tahun 2018. Pada tahun 2018 mendapatkan anggaran lagi dari Pemerintah Pusat untuk melakukan pembangunan gedung seluas 8.300 m² yang diperuntukkan untuk gedung Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) dan dapat digunakan pada awal 2019.

Pada tahun 2019 IAIN Pekalongan kembali dipercaya dari Pemerintah Pusat untuk melakukan pembangunan Gedung Perkuliahan Terpadu (GPT) yang selesai dikerjakan pada akhir tahun

¹⁴ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

2019 dan digunakan pada awal tahun 2020.¹⁵ Tidak berhenti di situ, pada tahun 2020 IAIN Pekalongan melakukan kembali pembangunan gedung Fakultas Syariah (FASYA) di depan GPT yang pembangunannya diselesaikan pada akhir tahun 2020. Selanjutnya, pada tahun 2021 IAIN Pekalongan akan melakukan pembangunan gedung kembali yang rencananya diperuntukkan untuk Perpustakaan (saat penelitian ini ditulis masih dalam proses seleksi konsultansi DED – *Detail Engineering Design*).¹⁶

Sampai saat ini, IAIN Pekalongan telah melakukan pembangunan gedung sebagai pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana perguruan tinggi secara berturut-turut sejak alih status kelembagaan (tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021). Semua anggaran pembiayaan pembangunan gedung yang dilakukan IAIN Pekalongan ini bersumber dari APBN melalui SBSN (Surat Berharga Syariah Negara). Dalam konteks pembahasan penelitian ini, keberhasilan IAIN Pekalongan dalam rangka pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana ini dimulai dari visi pemimpin bahwa “*Mutu adalah terkait dengan Pemenuhan kelengkapan sarana dan prasarana*”, yang imbas selanjutnya adalah pelayanan prima (*excellence service*) kepada *stakeholders*.

IAIN Pekalongan dapat dikatakan sudah melakukan *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) terhadap mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perguruan tinggi ini muara akhirnya sama, yaitu tercapainya mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Komitmen mutu seorang pemimpin yang diikuti komitmen sivitas akademika (pengikut) dan upaya-upaya strategis untuk mewujudkan tujuan perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh visi pemimpin dalam menerjemahkan mutu perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan.

¹⁵ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; *Observasi* “Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan” <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Sabtu, 16 Januari 2021.

¹⁶ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

B. Kepemimpinan Visioner dalam Penjaminan Mutu

Dari fakta penelitian sebagaimana dijelaskan di atas, peneliti berpendapat bahwa dalam upaya penjaminan mutu akademik perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan sangat dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan; pemimpin yang (dalam bahasa Razik & Swanson) memiliki kemampuan *to have a vision of the future, to see into the intentions of other, and to take effective action*.¹⁷ Kepemimpinan yang bervisi ini merupakan salah satu karakter dari kepemimpinan transformasional, sebagaimana disampaikan Sadler: “*transformasional leadership is the process of engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision*”.¹⁸

Menurut Sadler, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membangkitkan komitmen pengikutnya (dalam hal ini sivitas akademika perguruan tinggi), membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan, dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas dan mutu organisasi. Di samping itu, pemimpin yang memiliki karakter transformatif juga mampu menumbuhkan kesadaran pengikutnya (sivitas akademika perguruan tinggi) akan pentingnya kerjasama tim dan kerja keras secara kolektif untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta memiliki tanggung jawab memajukan organisasi.

Berdasarkan pendapat Razik & Swanson, dan Sadler bahwa pemimpin (Rektor secara khusus) IAIN Pekalongan sudah menerapkan kepemimpinan transformasional pasca alih status kelembagaan perguruan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan membangun visi dan kebijakan yang didukung oleh sivitas akademika dengan capaian prestasi sesuai visi pimpinan tersebut, serta visi peningkatan kelengkapan sarana dan prasarana berupa pembangunan gedungnya. Capaian prestasi IAIN Pekalongan

¹⁷ Taher A. Razik & Austin D. Swanson, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 1995), 293.

¹⁸ Philip Sadler, *Leadership*, (London: Kogan Page Limited, 1997), 42.

didukung oleh sivitas akademika perguruan tinggi, yang berarti kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen, kerja keras kolektif, dan kesadaran *sense of belonging* pengikut untuk memajukan lembaga sudah dikatakan berhasil.

Dalam perspektif teori *learning organization* (organisasi pembelajar), pemimpin harus memiliki kemampuan dalam disiplin *building shared vision* (membangun visi bersama) dalam penjaminan mutu perguruan tinggi. *Building shared vision* ini ditunjukkan dengan kemampuan seorang pemimpin membangun komitmen, prinsip, dan praktik operasional kepada sivitas akademika dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan atau visi mutu perguruan tinggi yang akan diciptakan. Untuk membangun visi perguruan tinggi yang bermutu, terlebih dahulu pemimpin harus memiliki visi yang didasarkan atas kemampuan pembacaan diri terhadap perkembangan, perubahan, dan kebutuhan masa depan.

Visi personal pemimpin terhadap mutu tersebut selanjutnya diberi sentuhan *learning team* (tim pembelajar), di mana seorang pemimpin dituntut memiliki keahlian komunikasi dan keahlian berpikir secara kolektif, sehingga menghadirkan tim penjaminan mutu yang dapat diandalkan dan mampu mengembangkan kecerdasan dan kemampuan lebih besar daripada jumlah bakat anggota tim secara individual.

Apa yang ditemukan di IAIN Pekalongan ini senada dengan apa yang disampaikan Endah Christianingsih¹⁹ dalam penelitiannya bahwa pemimpin visioner (sebagai salah satu karakter kepemimpinan transformasional) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap upaya perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu kelebagaannya. Namun demikian, visi pemimpin ini bukanlah satu-satunya modal utama dalam upaya peningkatan mutu kelembagaan. Masih ada hal penting lain yang turut menentukan tercapainya mutu kelembagaan

¹⁹ Endah Christianingsih, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)", *Manajerial*, Vol.9 No.18 (2011): 31.

perguruan tinggi, yaitu penguatan pada sistem penjaminan mutu perguruan tinggi tersebut.

Aswin Bancin²⁰ dan Muh. Fitrah *et. al.*,²¹ menyatakan bahwa perguruan tinggi harus memperkuat sistem penjaminan mutunya apabila menginginkan perguruan tinggi yang benar-benar bermutu. Penjaminan mutu atau dikenal dengan istilah *Quality Assurance* bertujuan memelihara dan meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan. Sistem penjaminan mutu ini dilakukan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi, dan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

C. Penjaminan Mutu: Akreditasi dan Pemenuhan Sarana Prasarana

Seringkali penjaminan mutu diterjemahkan perguruan tinggi sangat erat kaitannya dengan peningkatan akreditasi institusi.²² Selain

²⁰ Aswin Bancin, "Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2017): 11.

²¹ Muh. Fitrah, *et. al.*, "Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 4 No. 1 (2018): 84.

²² Sebagaimana yang terjadi di PTKIN lain, misalnya IAIN Purwokerto pasca alih status kelembagaan tahun 2014. Visi pemimpinya menerjemahkan mutu sebagai peningkatan akreditasi, baik prodi maupun institusi. Hal ini terlihat dengan capaian peningkatan akreditasi yang menonjol di perguruan tinggi tersebut. Komitmen yang didasarkan pada visi pemimpin bahwa 'mutu adalah terkait dengan akreditasi' ini memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap akreditasi institusi dan prodi di IAIN Purwokerto saat itu. Hal ini bisa ditunjukkan dengan beberapa bukti kenaikan akreditasi di perguruan tinggi tersebut. Untuk akreditasi institusi atau perguruan tinggi mengalami kenaikan skor; dimana saat masih STAIN akreditasi perguruan tingginya mendapatkan skor 335 (terakreditasi B), dan mengalami kenaikan skor akreditasi pada saat berstatus IAIN dengan skor akreditasi 347 (terakreditasi B). Meskipun masih sama-sama terakreditasi B, namun secara *scoring* sudah ada peningkatan. Untuk akreditasi prodi mengalami kenaikan lebih dari 50%; "Pada saat STAIN program studi yang terakreditasi A baru 3 prodi, dan setelah menjadi IAIN dengan upaya yang serius, prodi yang terakreditasi A menjadi 8 prodi". Hal ini menunjukkan adanya komitmen dan upaya keras untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi melalui akselerasi akreditasi pasca alih status kelembagaan.; Luthfi Hamidi, Rektor IAIN Purwokerto Periode Tahun 2014-2018, *Wawancara*, 30 November 2020.

terkait dengan peningkatan akreditasi, penjaminan mutu diterjemahkan juga erat kaitannya dengan ‘kelengkapan sarana dan prasarana’ perguruan tinggi, sebagaimana ditemukan di IAIN Pekalongan. Pada permulaan alih status kelembagaan pemimpin IAIN Pekalongan menerjemahkan penjaminan mutu sangat erat kaitannya dengan ‘kelengkapan sarana prasarana’ perguruan tinggi.

Visi pemimpin yang dibangun tersebut, yang selanjutnya diterjemahkan oleh sivitas akademik dengan berupaya secara maksimal bagaimana melakukan peningkatan kelengkapan sarana prasarana perguruan tinggi, menjadi ciri khas bagi IAIN Pekalongan dalam menerjemahkan mutu kelembagaan, atau setidaknya sebagai *pilot project* prioritas pasca alih status kelembagaan. Namun menurut peneliti, persoalan penjaminan mutu kelembagaan pada hakikatnya tidak sebatas pada persoalan peningkatan akreditasi, begitu pun halnya juga tidak hanya sebatas terkait dengan peningkatan kelengkapan sarana prasarana perguruan tinggi.

Ketika penjaminan mutu diartikan sebatas ‘akreditasi institusi’ ini bisa menjadikan capaian mutu yang diagung-agungkan secara sepihak oleh perguruan tinggi, di mana peringkat akreditasi menjadi kata kuncinya. Padahal tidak demikian, akreditasi hanya menjadi tolak ukur bahwa perguruan tinggi telah sesuai dengan standar-standar mutu yang telah ditentukan. Pemenuhan standar-standar mutu di sini lebih bersifat administratif, di mana ketika perguruan tinggi mampu menyiapkan kelengkapan administrasi yang baik kemungkinan besar mendapatkan akreditasi institusi yang terbaik. Inilah yang menurut Green,²³ bahwa mutu didefinisikan sebagai kesesuaian dengan spesifikasi atau standar (*quality as “the conformance to specification or standard”*).

Dalam pengertian ini mutu diukur dari segi kesesuaiannya dengan spesifikasi dan pemenuhan standar. Seringkali mutu dikaitkan dengan *quality control*, dan biasanya dipakai pada bidang industri

²³ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?*, 1st ed. (Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University, 1994), 13.

manufaktur. Di perguruan tinggi mutu akademik ditafsirkan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan standar akademik. Tentu hal ini menjadi pemahaman yang masih perlu dikembangkan, bahwa mutu tidak sebatas pemenuhan standar saja. Pemahaman mutu bisa dikembangkan lagi menjadi sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan (*quality as meeting customers' stated or implied needs*) dan sampai pada mutu sebagai *transformation* yang menumbuhkan nilai tambah (*added values*) dan budaya mutu (*quality culture*).

Menurut Pawlowski,²⁴ akreditasi adalah mekanisme untuk melihat terpenuhinya standar mutu, akan tetapi mutu sesungguhnya adalah ketika budaya mutu sudah muncul dan terpelihara dengan baik di suatu lembaga pendidikan tinggi. Budaya mutu ini sudah menjadi ruh dalam setiap kegiatan tridharma perguruan tinggi. Pelaku mutu sudah tidak lagi berpikir tentang administrasi pemenuhan standar-standar mutu yang ada, namun mutu sudah menjadi bagian hidup dan dipahaminya secara baik dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang akademisi. Seorang dosen peneliti tidak lagi berpikir terhadap pemenuhan laporan penelitiannya yang cenderung administratif, namun sudah sampai bagaimana keseriusannya dalam menghasilkan penelitian yang benar-benar bermakna dan kontributif kepada publik.

Pemahaman ini juga berlaku ketika menerjemahkan mutu sebagai terpenuhinya sarana dan prasarana perguruan tinggi, sebagaimana terjadi di IAIN Pekalongan. Memang diakui sarana dan prasarana menjadi sesuatu hal penting dalam keterlaksanaan tridharma perguruan tinggi, akan tetapi sarana dan prasarana ini bukan merupakan tolak ukur yang menjamin perguruan tinggi itu bermutu atau tidak, bahkan dalam perspektif akreditasi sarana prasarana hanya salah satu dari beberapa standar dalam akreditasi. Tidak bisa satu standar tertentu dalam akreditasi (misalnya sarana prasarana) menjadi perwujudan dari pemenuhan keseluruhan semua standar yang ada.

²⁴ Jan M. Pawlowski, "The Quality Adaptation Model: Adaptation and Adoption of the Quality Standard ISO/IEC 19796-1 for Learning, Education, and Training", *Educational Technology & Society*, Vol.10 No.2 (2007): 9.

Di sini, ada baiknya kita kembali kepada pemahaman bahwa muara akhir dari peningkatan mutu perguruan tinggi adalah terwujudnya budaya mutu (*quality culture*) yang ditunjukkan sivitas akademika. Untuk menumbuhkannya dibutuhkan kesadaran dan komitmen bersama sivitas akademika dengan tetap mengedepankan pemahaman atas diri sebagai seseorang yang memiliki kewajiban dan konsekuensi atas pilihan profesi yang ditekuninya. Menurut hemat peneliti, untuk menumbuhkan budaya mutu dibutuhkan sistem yang mengikat.

Sistem ini sifatnya adalah sebagai *tools* (alat) yang mengikat, mendisiplinkan, dan memiliki konsekuensi. Tentu tujuan sistem ini adalah memaksa pelaksana sistem yang mau tidak mau harus melakukan, dan pada akhirnya akan membentuk suatu *habits* atau kebiasaan yang mengkristal sebagai karakter (budaya). Sistem ini harus direncanakan, dilaksanakan, dan dikontrol dengan baik supaya menjadi *tools* yang efektif dalam menumbuhkan budaya mutu di perguruan tinggi. Sampai di sini peneliti bisa menggarisbawahi bahwa akreditasi atau pemenuhan kelengkapan sarana prasarana itu hanya sebatas *tools* atau sistem yang muara akhirnya tercipta mutu perguruan tinggi sesungguhnya, yaitu budaya mutu (*quality culture*).

Meminjam teori Green,²⁵ Sahney,²⁶ dan Perry,²⁷ penafsiran atas penjaminan mutu sebagai ‘ketercapaian akreditasi institusi’ dan ‘terpenuhinya sarana dan prasarana’, masuk dalam kategori pendekatan kedua dalam definisi mutu, yaitu: *Quality as “fitness for purpose”* (mutu sebagai kesesuaian untuk tujuan). Definisi mutu ini seringkali diadopsi oleh pengambil kebijakan (*policymaker*) di sektor pendidikan tinggi, di mana sesuatu dapat dinilai bermutu apabila produk atau layanan memenuhi tujuan yang ditetapkan. Pengertian ini lebih fokus pada “*a threshold judgment*” (penilaian ambang batas)

²⁵ Diana Green, *What is Quality in Higher Education?...*, 15.

²⁶ Sangeta Sahney, “Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education”, *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, (2004): 147.

²⁷ Janne Perry, “Quality in Higher Education”, in Schuller, T. (Ed.), *The Future of Higher Education*, SRHE/Open University Press, Buckingham, (1991), 92.

yang mengacu pada persyaratan standar minimum. Jika tujuan itu dipenuhi lembaga maka berarti bermutu, padahal tidak demikian untuk yang lainnya. Fokus mutu lebih kepada kesesuaiannya dengan tujuan yang ditetapkan (sebagaimana berlaku pada sektor manufaktur); bisa saja sesuatu itu dikatakan bermutu menurut kelompok tertentu, namun tidak halnya dengan kelompok lain.

Meminjam teori Cheng (*the wave paradigms of quality assurance*), bahwa penjaminan mutu yang diidentikkan dengan akreditasi dan pemenuhan standar sarana dan prasarana, termasuk pada ranah gelombang *internal quality assurance* dan *interface quality assurance*. Pada ranah pertama (*internal quality assurance*) perguruan tinggi berusaha mengartikan mutu sebagai efektivitas pendidikan untuk mencapai tujuan (*quality as education effectiveness to achieve planned goals*). Masih pada ranah pertama, perguruan tinggi ini (IAIN Pekalongan) melakukan perbaikan-perbaikan lingkungan dan proses secara internal pada perguruan tinggi untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan berjalan sesuai tujuan yang direncanakan.

Sementara pada ranah *interface quality assurance*, perguruan tinggi mencoba memenuhi tuntutan kebutuhan perubahan masyarakat yang sangat antusias dengan peringkat akreditasi institusi dan kelengkapan sarana prasarana yang dimiliki perguruan tinggi. Perguruan tinggi juga mencoba menerapkan model legitimasi (*the legitimacy model*) dalam ranah paradigma *interface quality assurance*, yaitu upaya penjaminan mutu dengan memasarkan dan mempromosikan kekuatan kelembagaan melalui akreditasi institusi dan kemegahan gedung perguruan tinggi (sarana dan prasarana).

Dari sisi visi pemimpin terhadap mutu dalam penjaminan mutu perguruan tinggi di perguruan tinggi (dalam hal ini IAIN Pekalongan) nampaknya belum membicarakan upaya-upaya strategis untuk merelevansikan pendidikan tinggi dengan kebutuhan generasi baru di masa mendatang. Masa mendatang ini diidentikkan dengan era millenium, yaitu era globalisasi, informasi teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan. Penjaminan mutu yang sampai pada ranah ini (*future quality assurance*) dalam perspektif teori Cheng, yang

diharapkan mampu menjadikan perguruan tinggi memiliki eksistensi dalam pemecahan persoalan-persoalan perubahan zaman dengan segala tuntutan yang menyertainya.

BAB IV

PENJAMINAN MUTU ‘INTERNAL’ PERGURUAN TINGGI (INTERNAL QUALITY ASSURANCE)

A. Membangun Visi, Misi, dan Tujuan Perguruan Tinggi

Dalam perspektif teori Cheng (*the wave paradigms of quality assurance*), indikator pertama pada *internal quality assurance* adalah menerjemahkan mutu sebagai efektifitas pendidikan untuk mencapai tujuan (*quality as ‘education effectiveness to achieve planned goals’*). Indikator ini ditunjukkan perguruan tinggi dalam membangun visi, misi, dan tujuan (VMT) perguruan tinggi yang jelas, realistis, dan terkait antara satu dengan lainnya. Di bawah ini dijelaskan bagaimana IAIN Pekalongan menentukan VMT sebagai bagian dari penjaminan mutu internal.

1. Visi IAIN Pekalongan

Setelah resmi menjadi Institut,¹ IAIN Pekalongan segera melakukan penguatan dan realisasi visi, misi, dan tujuan institusi yang telah ditentukan. IAIN Pekalongan menetapkan visi institusinya: “Menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang terkemuka dan kompetitif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berwawasan keindonesiaan di tingkat nasional pada tahun 2036”.² Rumusan visi IAIN Pekalongan memiliki rasionalisasi sebagai berikut: *Pertama*, IAIN Pekalongan mengimpikan menjadi perguruan tinggi yang “terkemuka dan kompetitif”. Maksud dari “terkemuka”

¹ STAIN Pekalongan resmi menjadi IAIN Pekalongan berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 73 Tahun 2016 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan menjadi Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

² Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan Pasal 3.; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 9.; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7.; Dokumentasi Borang Akreditasi Perguruan Tinggi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 11.; <https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/visi-misi-dan-tujuan> diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 5:46 WIB

adalah bahwa pada tahun 2036 IAIN Pekalongan dapat mencapai peringkat 10 besar di lingkungan PTKIN. Sementara yang dimaksud “kompetitif” adalah bahwa IAIN Pekalongan pada tahun 2036 mampu bersaing dengan PTKIN lain dalam pengelolaan perguruan tinggi dan prestasi akademik dan kelembagaan yang ditorehkan.

Kedua, dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, IAIN Pekalongan selalu tetap mengedepankan “wawasan ke-Indonesiaan”, maksudnya bahwa kajian-kajian keilmuan yang dikembangkan di IAIN Pekalongan bersifat integral, multi dan interdisipliner, serta tidak bertentangan dan tidak mengubah nilai-nilai luhur budaya bangsa Indonesia. Selain itu, berwawasan keindonesiaan ini juga didukung oleh kajian-kajian khazanah ilmu-ilmu keislaman yang dicetuskan dan dikembangkan oleh para ulama Nusantara. Pada intinya, ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikembangkan di IAIN Pekalongan bertujuan untuk melahirkan generasi atau lulusan yang cerdas secara spiritual dan intelektual, setia terhadap nilai-nilai luhur budaya bangsa Indonesia, serta mandiri dan menjadi pelopor dalam kehidupan.³

Visi IAIN Pekalongan telah disepakati bersama oleh sivitas akademika perguruan tinggi tersebut. Visi tersebut menjadi ‘spirit’ dalam rangka mewujudkan perguruan tinggi yang menjadi harapan. Tentu di sini sangat diperlukan upaya-upaya strategis dan konsisten dari perguruan tinggi untuk mewujudkan visi tersebut. Visi tidak hanya menjadi slogan tanpa upaya dan visi juga tidak hanya menjadi impian tanpa tindakan nyata. Visi adalah sesuatu yang menggerakkan dan menjiwai dalam setiap aktivitas akademik dan kelembagaan perguruan tinggi. Di sinilah dibutuhkan kecakapan seorang pemimpin dan kesadaran sivitas akademik untuk bersama-sama mewujudkan visi perguruan tinggi.

³ Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 9.; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 7.; Dokumentasi Borang Akreditasi Perguruan Tinggi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 11.

2. Misi IAIN Pekalongan

Setelah menetapkan visi, IAIN Pekalongan selanjutnya menentukan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi tersebut. Langkah-langkah strategis ini sebagaimana termaktub dalam misi perguruan tinggi. IAIN Pekalongan memiliki 4 (empat) misi utama untuk mendukung terwujudnya visi perguruan tinggi, yaitu: (1) menyelenggarakan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan spiritual, keleluasaan ilmu pengetahuan, kesetiaan terhadap keindonesiaan, kemandirian dan kepeloporan dalam kehidupan; (2) mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui penelitian bagi kepentingan keindonesiaan dan kemanusiaan; (3) memelopori dan ikut berperan aktif dalam penguatan dan pemberdayaan masyarakat; dan (4) menyelenggarakan tata kelola kelembagaan secara profesional, transparan, dan akuntabel dalam rangka mencapai kepuasan sivitas akademika dan pemangku kepentingan.⁴

Lebih lanjut dijelaskan bahwa melalui empat misi utamanya, IAIN Pekalongan berusaha untuk menjadikan perguruan tinggi sebagai basis dalam menghasilkan generasi yang memiliki kecerdasan spiritual, mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, memiliki nasionalisme yang tinggi, memiliki kemandirian dan kepeloporan dalam kehidupan. Begitu pun juga dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal-hal yang dikembangkan melalui kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berbasis pada nilai-nilai keindonesiaan, sehingga nilai-nilai luhur tidak tercerabut dari tata kehidupan dan keilmuan seiring perkembangan ilmu dan zaman. Untuk mendukung kegiatan Tridharma perguruan tinggi tersebut, dalam misi IAIN Pekalongan juga berusaha menyelenggarakan dan meningkatkan tata kelola kelembagaan secara profesional, transparan, dan akuntabel dalam memenuhi kebutuhan

⁴ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan Pasal 4; <https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/visi-misi-dan-tujuan> diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 5:46 WIB.

sivitas akademika dan publik yang ditunjukkan dengan kepuasan *stakeholders (customer satisfaction)*.⁵

Beberapa misi yang diupayakan IAIN Pekalongan merupakan desain atau upaya realistis yang secara simultan dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta potensi lembaga untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Upaya ini tentunya dilakukan oleh perguruan tinggi sesuai amanat Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Perguruan Tinggi. Kebijakan-kebijakan intern masing-masing perguruan tinggi harus regulatif dengan memperhatikan beberapa kelebihan dan kelemahan yang ada di dalamnya. Di samping itu, perguruan tinggi juga diharapkan mampu mendeteksi peluang-peluang yang dimilikinya, serta hambatan-hambatan yang sekiranya bisa ditindaklanjuti lebih dini.

Dilihat dari aspek keterkaitan, visi dan misi perguruan tinggi yang ditetapkan IAIN Pekalongan dirasa sudah sesuai/bersinergi dengan visi pemerintah atau lembaga lain yang memayungi perguruan tinggi tersebut. Visi dan misi perguruan tinggi keagamaan Islam negeri tersebut bersinergi dengan beberapa hal, diantaranya: *Pertama*, Nawa Cita yang dicanangkan oleh pemerintahan Presiden Joko Widodo pada periode I, dalam poin kedelapan, yaitu melakukan revolusi karakter bangsa dengan mengedepankan aspek pendidikan kewarganegaraan, yang menempatkan secara proporsional aspek pendidikan, seperti pengajaran sejarah pembentukan bangsa, menumbuhkan nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air, semangat bela negara dan budi pekerti di dalam kurikulum pendidikan Indonesia. Dilanjutkan poin kesembilan dari Nawa Cita, di mana ada upaya-upaya berkesinambungan dalam memperteguh kebhinekaan

⁵ Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Dokumentasi Borang Akreditasi Perguruan Tinggi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 11.; *Observasi* "IAIN Pekalongan menuju UIN Pekalongan" <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Rabu, 13 Januari 2021.

dan memperkuat restorasi sosial Indonesia melalui kebijakan memperkuat pendidikan kebhinekaan dan menciptakan ruang-ruang dialog antar warga.⁶

Kedua, visi dan misi IAIN Pekalongan berkaitan dan mendukung visi dan misi Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu: “Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.⁷ *Ketiga*, visi dan misi IAIN Pekalongan bersinergi dengan visi misi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam tahun 2015-2019, yaitu: “Terwujudnya Pendidikan Islam yang Unggul, Moderat, dan Menjadi Rujukan Dunia dalam Integrasi Ilmu Agama, Pengetahuan dan Teknologi”.⁸ Sinergitas visi dan misi perguruan tinggi dengan visi dan misi beberapa kelembagaan terkait tidak boleh hanya tersaji dalam rangkaian tulisan di atas kertas saja, namun betul-betul dipahami dan diimplementasikan secara nyata dengan pengelolaan perguruan tinggi yang baik.

3. Tujuan IAIN Pekalongan

Visi dan misi IAIN Pekalongan sebagaimana disampaikan di atas dalam rangka mewujudkan tujuan dari masing-masing Institut yang bersangkutan. Berdasarkan Statuta, RIP dan Renstra, IAIN Pekalongan tujuan institusinya adalah: (1) dihasilkannya sarjana yang memiliki kecerdasan spiritual, keluasan ilmu pengetahuan, kesetiaan

6

<https://nasional.kompas.com/read/2014/05/21/0754454/.Nawa.Cita.9.Agenda.Prioritas.Jokowi-JK> diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:10 WIB.; *Observasi* “Nawacita Joko Widodo – Jusuf Kalla” <https://www.youtube.com/watch?v=newuzJY9Qzc> pada Rabu, 13 Januari 2021.

⁷ <https://www2.kemenag.go.id/artikel/12433/visi-dan-misi-kementerian-agama> diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:16 WIB.; Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019.; *Observasi* “Visi Misi Kementerian Agama RI” https://www.youtube.com/watch?v=iOyFMaF9_2o pada Rabu, 13 Januari 2021.

⁸ <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=visimisipendis> diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:32 WIB.

terhadap keindonesiaan, dan kemandirian dalam kehidupan; (2) berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi berwawasan keindonesiaan melalui pengkajian dan riset ilmiah; (3) terbentuknya masyarakat yang kuat dan berdaya dalam kehidupan berbangsa dan bernegara; dan (4) terselenggaranya tata kelola lembaga yang profesional, transparan, dan akuntabel dalam rangka mencapai kepuasan sivitas akademika dan pemangku kepentingan.⁹

Tujuan institut masing-masing perguruan tinggi tersebut merupakan gambaran umum dari capaian yang hendak diwujudkan oleh IAIN Pekalongan yang secara hierarkis menggambarkan capaian dari masing-masing lembaga. Tujuan institut pada poin (1) merupakan capaian yang hendak ditunjukkan pada misi pertama. Tujuan pada poin (2) merupakan capaian yang hendak dituju pada misi yang kedua, demikian seterusnya berdasarkan misi masing-masing perguruan tinggi. Jumlah capaian tujuan institut berdasarkan jumlah misi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan adanya sinergitas dan hubungan hirarkis antara visi, misi, dan tujuan yang dibangun oleh perguruan tinggi.

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang dibangun Institut, IAIN Pekalongan menentukan target atau tahapan capaian (*milestone*) masing-masing, yang dimulai dari perubahan status menjadi Institut sampai rentang waktu yang telah ditentukan. IAIN Pekalongan menargetkan pencapaian visi institusinya pada tahun 2036. Satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di Eks-Karesidenan Pekalongan ini menargetkan selama 20 tahun untuk mencapai visinya sejak alih status kelembagaan menjadi IAIN.

Untuk memudahkan pencapaian target dan mengetahui sejauh mana tingkat pencapaiannya maka *milestones* visi IAIN Pekalongan dibagi menjadi empat tahap, yaitu: (1) *Good University Governance (GUG)* (2017-2021), ditandai dengan upaya memperkuat tata kelola yang baik, bersih dan melayani serta membangun basis keilmuan IAIN

⁹ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan Pasal 5.; Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 9; Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2017-2021, 8.

Pekalongan yang berwawasan keindonesiaan; (2) *University Performance Improvement (UPI)* (2022-2026). Pada tahap ini IAIN Pekalongan bertekad untuk meningkatkan kinerja institusi untuk mengembangkan sumber daya manusia guna mengembangkan konsep keilmuan berwawasan keindonesiaan; (3) *Competitive Advantages University (CAU)* (2027-2031), dengan target meningkatkan daya saing kelembagaan dan kontribusi keilmuan berwawasan keindonesiaan; dan (4) *Global Recognition University (GRU)* (2032-2036), dengan capaiannya adalah perguruan tinggi mendapatkan pengakuan nasional dan regional sebagai PTKI terkemuka dalam pengelolaan kelembagaan dan pengembangan IPTEK berwawasan keindonesiaan.¹⁰ Keempat tahapan *milestones* IAIN Pekalongan tersebut diskemakan dalam gambar berikut.



Gambar 4.1

Milestones IAIN Pekalongan

(Sumber: Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 1)

Apabila dicermati lebih seksama, *milestone* IAIN Pekalongan secara tersurat atau spesifik tidak ada target untuk menjadi UIN pada rentang waktu 2017-2036, dan baru menargetkan menjadi UIN pada tahun 2036; “IAIN Pekalongan menetapkan target menjadi UIN

¹⁰ Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 1.

Pekalongan pada kurun waktu 20 tahun ke depan (tahun 2036)”.¹¹ Meskipun di Rencana Induk Pengembangan (RIP) perguruan tinggi menyatakan demikian, pada realitanya saat ini (rentang waktu tahun 2020-2021) para pimpinan beserta tim sedang mengupayakan secara serius untuk menjadikan IAIN Pekalongan menjadi UIN Pekalongan, bahkan targetnya pada tahun 2021 menjadi UIN.¹²

Untuk nama UIN Pekalongan sendiri secara spesifik ditentukan dengan nama UIN Abdurrahman Wahid Pekalongan. Hal ini sebagaimana disampaikan Zaenal Mustakim, Rektor IAIN Pekalongan per 1 Maret 2021, bahwa IAIN Pekalongan akan segera berubah menjadi UIN dengan nama UIN Abdurrahman Wahid Pekalongan. Nama UIN tersebut sesuai dengan arahan Menteri Agama Republik Indonesia, Yaqut Cholil Qoumas.¹³

Milestones visi yang ditetapkan oleh IAIN Pekalongan merupakan langkah rasional dan terukur untuk mewujudkan visi dari perguruan tinggi tersebut. Muara akhir dari tercapainya visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi adalah menjadikan perguruan tinggi yang berkualitas, berdaya saing, dan sebagai pusat pengembangan keilmuan agama dan umum yang diakui secara nasional dan internasional dengan tetap melestarikan nilai-nilai luhur budaya keindonesiaan.

¹¹ Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 9.

¹² Ade Dedi Rohayana, Rektor IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/790-iain-pekalongan-gelar-fgd-persiapan-alih-status-menjadi-uin> diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:30 WIB.; *Observasi* “IAIN Pekalongan menuju UIN Pekalongan” <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Rabu, 13 Januari 2021.; Asesmen transformasi kelembagaan menjadi UIN sudah dilakukan oleh Tim dari Kemenag pada tanggal 15-17 Maret 2021. Tim asesor dari Kemenag tersebut antara lain: Prof. Ahmad Ali Nurdin, S.Ag., M.A., Ph.D., Dr. Suwendi, M.Ag.; Muhammad Aziz Hakim, M.H., Dr. Rofiq Zainul Mun'im, M.Fil., dan Siti Mulazamah, Lc., M.A., M.M.; <http://iainpekalongan.ac.id/info/859-kemenag-lakukan-asesmen-transformasi-kelembagaan-iain-pekalongan-menjadi-uin> diakses Senin, 26 April 2021 pukul 10:11 WIB.

¹³ <http://iainpekalongan.ac.id/info/857-iain-pekalongan-selenggarakan-sertijab-rektor-periode-2021-2025> diakses Sabtu, 22 Mei 2021 pukul 14:55 WIB.

Antara visi, misi, dan tujuan adalah suatu rangkaian yang saling terkait (sistematis). Visi merupakan impian bersama yang perlu diwujudkan perguruan tinggi. Misi adalah upaya-upaya strategis untuk mewujudkan impian (visi) tersebut. Apabila visi dan misi perguruan tinggi terintegrasi dengan baik, maka tujuan dari perguruan tinggi tersebut juga dapat terwujud.

B. Mendesain Sistem Pembelajaran Berbasis Mutu

IAIN Pekalongan melakukan upaya perbaikan internal bidang akademik melalui penguatan pada sistem pembelajaran berbasis mutu. Desain ini sebagai upaya strategis yang dilakukan oleh perguruan tinggi, sehingga efektivitas kegiatan akademik (kegiatan pembelajaran) dapat dipastikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Hal ini sesuai dengan teori Cheng, di mana dalam penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*) perguruan tinggi berupaya melakukan perbaikan lingkungan dan proses internal guna kelancaran kegiatan akademik yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (*improving the internal environment and processes such that the effectiveness of learning and teaching can be ensured to achieve the planned goals*).

Sistem pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang selalu memegang prinsip perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*)¹⁴ dan memberikan kepuasan kepada mahasiswa dan dosen (*customer satisfaction*)¹⁵. Kedua prinsip mutu ini menjadi

¹⁴ Meminjam pendapat Michael Olalekan Olatunji bahwa sesuatu dapat dikatakan bermutu apabila adanya upaya perbaikan secara berkelanjutan atau terus menerus (*continuous improvement*); , "Ensuring and Promoting The Pedagogical Competence of University Lectures in Africa", Michael Olalekan Olatunji, *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, Vol.3 No.3, (2013): 76.

¹⁵ Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) adalah bagian yang tidak terpisahkan dari upaya atau sesuatu yang berbasis mutu.; M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 84; Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 306; Sri Uchtiawati, *et.al.*, "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*,

sesuatu yang dipertimbangkan IAIN Pekalongan, khususnya dalam membangun sistem pembelajaran yang berbasis mutu. Sistem pembelajaran di perguruan tinggi selalu diupayakan dengan perbaikan-perbaikan menyesuaikan tuntutan zaman serta kemudahan akses bagi pengguna, yakni dosen dan mahasiswa.

Saat ini pembelajaran yang berbasis ICT (*Information and Communication Technology*) menjadi salah satu alternatif kekinian yang sedang dikembangkan oleh lembaga pendidikan di seluruh dunia. Di samping itu, pembelajaran berbasis ICT ini memudahkan pelaku pendidikan dalam mengakses segala aktivitas pembelajaran yang tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Selanjutnya kemudahan dalam mengakses dan beraktivitas dengan sentuhan ICT ini dapat menjadikan lembaga pendidikan leluasa memberikan layanan kepuasan kepada pelanggannya.

IAIN Pekalongan membangun sistem pembelajaran berbasis website (internet) yang disebut SIKADU (Sistem Informasi Akademik Terpadu). Melalui aplikasi SIKADU ini aktivitas akademik seperti penawaran mata kuliah, input dan revisi KRS, validasi KRS oleh dosen pembimbing akademik, penjadwalan perkuliahan, absensi perkuliahan, pengisian jurnal perkuliahan dan input nilai kuliah dilakukan secara sistematis dan *online*. Untuk menunjang pelayanan kepada mahasiswa dan dosen di era digital ini, IAIN Pekalongan

Vol.2 No.1, (2014): 52; Hasyim Asy'ari dkk, "Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.; Itay Abuhav, *ISO 9001:2015 A Complete Guide to Quality Management Systems* (New York: Taylor & Francis Group, 2017), 39.; John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*, (London & New York: Roudledge, 2014), 4.; Yan Dong, Kefeng Xu, Yi Xu, & Xiang Wan, "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 299.; Kim-Soon Ng (ed), *Quality Management and Practices* (Croatia, InTech, 2012), 4.

memperkenalkan SIKADU versi Android yang bisa diakses melalui telepon genggam (handphone).¹⁶

Melalui alamat website <http://sikadu.iainpekalongan.ac.id/> seluruh sivitas akademika IAIN Pekalongan dapat mengakses aplikasi SIKADU untuk kebutuhan pembelajaran dan kegiatan-kegiatan akademik lainnya. Aplikasi ini dapat digunakan oleh dosen untuk: (1) mengisi kegiatan perkuliahan (jurnal mengajar) yang telah dilakukan; (2) melakukan bimbingan dan memantau prestasi akademik mahasiswa yang menjadi mahasiswa perwaliannya; (3) memberikan nilai pada mata kuliah yang diampunya. Bagi mahasiswa, aplikasi ini dapat digunakan untuk: (1) menginput KRS; (2) melihat jadwal kuliah; (3) melihat nilai mata kuliah yang ditempuh, dan (4) memberikan *feedback* perkuliahan yang diikutinya; berupa saran dan masukan serta penilaian terhadap layanan akademik).¹⁷

Pada dasarnya, SIKADU IAIN Pekalongan ini adalah bagian perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam sistem manajemen mutu bidang pendidikan dan pembelajaran yang muara akhirnya kepuasan pelanggan (dosen dan mahasiswa). Kedua sistem akademik ini sangat membantu aktivitas akademik mulai dari penjadwalan setiap mata kuliah, manajemen dan *plotting* ruang kelas, penawaran mata kuliah kepada mahasiswa, input kartu rencana studi (KRS) setiap semester tahun akademik, validasi KRS oleh dosen wali, bimbingan akademik oleh dosen wali, rekam perkuliahan melalui jurnal mengajar, dan lain sebagainya. Dengan SIKADU, sivitas akademika IAIN Pekalongan (khususnya dosen dan mahasiswa) dapat melakukan aktivitas akademik tanpa harus datang langsung ke kampus. Terlebih pada saat pandemi wabah Covid-19 yang membatasi interaksi langsung jarak dekat, SIKADU menjadi alternatif prioritas dalam kegiatan akademik (pembelajaran).

¹⁶ <http://sikadu.iainpekalongan.ac.id/>; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 365.

¹⁷ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 370.

Di masa pandemi covid-19, IAIN Pekalongan melakukan kegiatan akademik berbasis *online*. Kegiatan akademik tatap muka secara langsung ditiadakan, dan digantikan dengan sistem *online*.¹⁸ Untuk kegiatan pembelajaran, dosen bersama mahasiswa berinteraksi dengan menggunakan beberapa aplikasi *online*, seperti: Google Meet, Zoom Cloud Meeting, dan aplikasi lain yang mendukung. Sementara untuk kegiatan-kegiatan akademik lain, seperti seminar proposal, munaqosah, seminar nasional atau internasional, yang sudah diagendakan perguruan tinggi diadakan secara daring melalui aplikasi Zoom Cloud Meeting dan Live Streaming Youtube.

IAIN Pekalongan tetap mengedepankan layanan akademik yang baik kepada mahasiswa dan dosen. Mahasiswa diberi kemudahan untuk berkomunikasi secara *online* kepada pihak-pihak terkait untuk mendapatkan layanan yang maksimal. Memang diakui pada awal perubahan sistem *online* ini terjadi kendala, baik dialami oleh mahasiswa maupun dosen pengampu matakuliah. Kendala umum yang dialami adalah terkait dengan jaringan internet yang disediakan kampus. Untuk mengantisipasi hal ini, pihak kampus mengupayakan dengan penguatan di bidang IT dan jaringan internet.

Sementara untuk sistem absensi atau kehadiran, dosen dan pegawai di IAIN Pekalongan disediakan sistem *online*. IAIN Pekalongan mengembangkan sistem absensi *online* dengan nama Si-IMAN (Sistem Informasi Manajemen Aparatur Negara).¹⁹ Pada intinya, di masa pandemi covid-19 ini, perguruan tinggi telah melakukan adaptasi sistem kegiatan akademik, dari tatap muka menjadi berbasis *online*, dengan tetap mengedepankan layanan akademik kepada para pengguna (mahasiswa dan dosen).

¹⁸ Kegiatan akademik berbasis *online* karena pandemi covid-19 di IAIN Pekalongan sesuai Surat Edaran IAIN Pekalongan Nomor 1290/In.30/HM.00/03/2020 tentang Kewaspadaan Dini, Kesiapsiagaan, Serta Tindakan Antisipasi Pencegahan Infeksi Covid-19 di Lingkungan IAIN Pekalongan; <https://iainpekalongan.ac.id/info/746-pencegahan-infeksi-covid-19-di-lingkungan-iain-pekalongan> diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:15 WIB

¹⁹ <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/777-iain-pekalongan-luncurkan-aplikasi-si-iman> diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.

Selain itu, untuk mendukung upaya peningkatan mutu pembelajaran IAIN Pekalongan memiliki unit atau organisasi yang bertugas mengembangkan dan mengendalikan mutu pembelajaran. IAIN Pekalongan memiliki unit organisasi yang berperan melaksanakan kegiatan pengkajian dan pengembangan sistem dan mutu pembelajaran, yaitu: (1) Lembaga Penjaminan Mutu (LPM);²⁰ (2) Pusat Pengembangan Standar Mutu (PPSM);²¹ (3) Pusat Audit dan Pengendalian Mutu (PAPM);²²

²⁰ Berdasarkan PMA RI Nomor 47 Tahun 2016 tentang Ortaker IAIN Pekalongan dalam Pasal 54, dijelaskan bahwa LPM sebagaimana dimaksud mempunyai tugas mengkoordinasikan, mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai, dan mengembangkan mutu penyelenggaraan kegiatan akademik. LPM juga memiliki fungsi pelaksanaan: (1) penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta pelaporan; (2) pengembangan mutu akademik; (3) audit, pemantauan, dan penilaian mutu akademik; dan (4) administrasi Lembaga; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 279-280.

²¹ Unit yang berfungsi dalam mengembangkan mutu proses pembelajaran dilakukan oleh Pusat Pengembangan Standar Mutu (PPSM). Unit ini diketuai oleh Aunerofik, M.A. Unit ini bertugas mendiagnosa kelemahan-kelemahan proses pendidikan dan membantu jurusan/program studi dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan. Kegiatan yang dilakukan oleh unit ini seperti melaksanakan workshop yang memfokuskan kegiatannya pada pengembangan mutu proses pembelajaran para dosen IAIN Pekalongan. Unit ini juga bekerja sama dengan USAID Prioritas dalam pengembangan profesionalitas para dosen IAIN Pekalongan.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 280.

²² Unit yang melakukan audit dokumen kesiapan proses pembelajaran serta ketersediaan pedoman pelaksanaan kurikulum adalah PAPM (Unit di bawah LPM). Proses pembelajaran yang dipantau melalui instrumen kendali mutu perkuliahan (Formulir Kendali Mutu Perkuliahan), di antaranya: capaian pembelajaran, program spesifikasi, struktur dan isi kurikulum, strategi pengajaran dan pembelajaran, kualitas dosen, kualitas tenaga kependidikan, kualitas mahasiswa, bimbingan dan dukungan kepada mahasiswa, kualitas proses pengajaran dan pembelajaran, aktivitas pengembangan staf, kepuasan *stakeholders*, output penelitian dan pengabdian masyarakat, kerja sama, dan sistem informasi dan komunikasi pada tiap program studi. Proses Audit ketersediaan pedoman pelaksanaan pembelajaran dilakukan setiap tahun akademik. Hasil Audit ini diolah dan dilaporkan kepada Rektor sebagai bahan pertimbangan tindakan dan perbaikan mutu pembelajaran, baik melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk dosen ataupun tenaga administratif.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 281-282.

(3) Gugus Kendali Mutu (GKM);²³ dan (4) Unit Jaminan Mutu (UJM).²⁴ Pada dasarnya unit-unit penjaminan mutu ini bertugas untuk mengembangkan dan mengendalikan mutu di masing-masing perguruan tinggi keislaman negeri tersebut.

Terkait dengan keberadaan GKM atau UJM, diakui oleh IAIN Pekalongan, perannya masih sebatas petugas atau tim yang mengumpulkan berkas-berkas administrasi untuk kebutuhan akreditasi institusi atau program studi.²⁵ Idealnya, GKM dan UJM dapat menjadi partner atau agen mutu LPM yang selalu aktif mengupayakan adanya peningkatan mutu, baik di tingkat perguruan tinggi maupun di tingkat fakultas/prodi.

Menyikapi kekurangan-efektifan peran GKM dan UJM dalam upaya peningkatan mutu di IAIN Pekalongan, salah satunya disebabkan karena komunikasi yang kurang terbangun dengan baik antara tim gugus mutu dengan atasan langsung (Dekan atau Kaprodi). Hal ini dikarenakan anggota GKM dan UJM direkrut dari dosen muda (CPNS) yang cenderung belum berani menyampaikan gagasan atau ide-ide kepada atasan langsung. Di samping itu, memang diakui GKM dan UJM terkesan sangat progresif hanya ketika akan ada agenda akreditasi.²⁶

IAIN Pekalongan sudah melakukan terobosan-terobosan kemudahan akses pembelajaran. Hal ini terlihat dengan adanya sistem kegiatan pendidikan yang berbasis internet. Bangunan sistem pembelajaran berbasis internet ini patut diapresiasi sebagai upaya progresif kemajuan penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi, dan tentu ini menjadi sebuah keharusan saat ini. Namun demikian,

²³ Unit yang berfungsi memantau dan mengendalikan proses pembelajaran adalah GKM (Gugus Kendali Mutu) di tingkat fakultas.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 281.

²⁴ Unit yang berfungsi memantau dan mengendalikan proses pembelajaran adalah UJM (Unit Jaminan Mutu) di tingkat program studi.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 281.

²⁵ Aenurrofik, Dosen IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Khafidz Ma'sum, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

²⁶ Aenurrofik, Dosen IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

sistem pembelajaran yang berbasis internet ini masih sebatas *tools of learning*, belum menyentuh hakikat tujuan pembelajaran sesungguhnya. Karena sifatnya masih *tools*, seringkali pengguna (dosen dan mahasiswa) masih disibukkan dengan penyesuaian-penyesuain teknis dalam penggunaannya, sehingga tidak jarang ditemukan kegiatan pembelajaran tidak berjalan secara maksimal. Idealnya, sistem pembelajaran berbasis internet dan multimedia (berbasis *website*, *video-conferencing*, *cross-cultural sharing*, multimedia interaktif) ini mampu mengembangkan kemampuan belajar dosen/mahasiswa dari sumber lokal dan global.

C. Model Standar/Spesifikasi (*The Standard or Specification Model*)

Dalam perspektif teori Cheng, model standar atau spesifikasi merupakan salah satu indikator penjaminan mutu internal perguruan tinggi (*internal quality assurance*). Di dalam model ini, perguruan tinggi menentukan standar atau spesifikasi tertentu bidang akademik. Standar akademik di IAIN Pekalongan mengacu pada regulasi pemerintah tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi (Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 *jo* Permenristekdikti Nomor 50 Tahun 2018 *jo* Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020). Standar perguruan tinggi yang ditetapkan di IAIN Pekalongan merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi tersebut, begitu pula halnya dengan perguruan tinggi secara umum di Indonesia. Perguruan tinggi diberi keleluasaan oleh Pemerintah untuk meningkatkan standar yang lebih tinggi dari standar nasional tersebut, disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi masing-masing.

Prinsip dasar yang dipegang IAIN Pekalongan dalam menyusun standar mutu akademik adalah: (1) mengacu pada visi dan misi IAIN Pekalongan; dan (2) Realistis, logis, dan dapat dicapai.²⁷ Adapun yang dijadikan sebagai acuan dasar hukum dalam penyusunan standar mutu

²⁷ Standar Mutu Sistem Penjaminan Mutu Internal, LPM IAIN Pekalongan 2017, 5.

di IAIN Pekalongan antara lain: (1) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi; (2) Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 4 Tahun 2017 tentang Kebijakan Penyusunan Instrumen Akreditasi; (3) Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2013 tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Pendidikan Tinggi; (4) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi; (5) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi; (6) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi; (7) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; (8) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen; (9) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.²⁸ Secara spesifik IAIN Pekalongan tidak menyampaikan strategi dan indikator pencapaian standar pendidikan di dokumen sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi. Indikator ketercapaiannya dilihat dari kesesuaiannya dengan standar nasional yang ditetapkan oleh regulasi yang berlaku.

Ruang lingkup standar mutu akademik di IAIN Pekalongan cenderung memiliki kesamaan, dan secara substansi masih berada pada ranah standar minimal sesuai dengan regulasi yang ditetapkan. Di bidang pendidikan dan pembelajaran ruang lingkungnya meliputi: (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; dan

²⁸ Standar Mutu Sistem Penjaminan Mutu Internal, LPM IAIN Pekalongan 2017, 5-6.

(8) standar pembiayaan pembelajaran.²⁹ Untuk standar penelitian, terdiri dari delapan standar, yaitu: (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; dan (8) standar pendanaan dan pembiayaan penelitian.³⁰

Sementara untuk standar pengabdian kepada masyarakat terdiri dari delapan standar, yaitu: (1) standar hasil pengabdian kepada masyarakat; (2) standar isi pengabdian kepada masyarakat; (3) standar proses pengabdian kepada masyarakat; (4) standar penilaian pengabdian kepada masyarakat; (5) standar pelaksana pengabdian kepada masyarakat; (6) standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat; (7) standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat; dan (8) standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat.³¹

Setelah melakukan penelusuran terhadap dokumen standar mutu di IAIN Pekalongan,³² dapat dikatakan bahwa standar mutu akademik yang ditetapkan IAIN Pekalongan belum secara signifikan menentukan ‘titik lebih’ dari standar-standar minimal yang ditetapkan oleh Pemerintah melalui regulasi yang ada. Hal ini menurut peneliti berpengaruh terhadap upaya peningkatan mutu perguruan tinggi melalui pencapaian akreditasi institusi perguruan tinggi. Apabila standar-standar mutu yang ditetapkan dan capaiannya cenderung sama dengan standar minimal yang ditetapkan Pemerintah maka akan sulit bagi perguruan tinggi untuk mendapatkan peringkat akreditasi ‘A’ (versi akreditasi dengan standar 7) atau peringkat ‘Unggul’ (versi akreditasi dengan 9 kriteria). Realitanya, IAIN Pekalongan sampai

²⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Pasal 2 Ayat (1).

³⁰ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020..., Pasal 45.

³¹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020..., Pasal 56.

³² Dokumen Standar Sistem Penjaminan Mutu Internal, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2017

saat ini masih berada pada peringkat akreditasi 'B' untuk institusi perguruan tinggi.

Di sisi lain, penyusunan standar mutu pendidikan di IAIN Pekalongan telah menjadikan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Induk Pengembangan (RIP) sebagai acuan, serta regulasi yang berlaku tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Selanjutnya dokumen standar mutu ini dijadikan sebagai panduan atau tolak ukur dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.³³ Pada praktiknya, penyusunan standar mutu di IAIN Pekalongan sudah mengacu pada Renstra, namun dikatakan belum maksimal. Standar-standar yang ada masih sebatas pemenuhan terhadap tuntutan standar minimal yang ditentukan oleh pihak yang berwenang (sepaimana disampaikan di atas). Belum secara ideal dan optimal mengejawantahkan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi.³⁴ Padahal sebenarnya apabila pengembangan standar mutu ini dikontekskan dengan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi akan menjadikan standar-standar pendidikan (termasuk standar-standar bidang lain) pada perguruan tinggi memiliki kekhasan (distingsi) yang dapat melampaui standar minimal yang telah ditetapkan.

D. Model Ketiadaan Masalah (*The Absence of Problems Model*)

Model ketiadaan masalah atau *The Absence of Problems Model* ditunjukkan IAIN Pekalongan dengan membentuk sistem penjaminan mutu perguruan tinggi, dan kegiatan monitoring-evaluasi bidang akademik. Model ini digunakan sebagai upaya untuk memastikan kegiatan akademik bebas dari kekurangan, dan ada upaya perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) apabila ditemukan kekurangan.

³³ Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjamin Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020.

³⁴ Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjamin Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020.

1. Sistem Penjaminan Mutu (SPM) Perguruan Tinggi

Sistem penjaminan mutu di IAIN Pekalongan³⁵ terdiri dari 2 (dua), yaitu sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). SPMI merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.³⁶ Sementara SPME merupakan kegiatan penilaian melalui akreditasi untuk menentukan kelayakan dan tingkat pencapaian mutu program studi dan perguruan tinggi³⁷ yang dilakukan oleh LAM (Lembaga Akreditasi Mandiri) atau BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi).³⁸

Sistem penjaminan mutu di IAIN Pekalongan mengacu pada buku pedoman sistem penjaminan mutu yang dikeluarkan oleh Dikti dengan menganut siklus PPEPP, yaitu Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan.³⁹ Standar mutu yang digunakan juga mengacu pada standar Dikti⁴⁰ sebagai standar

³⁵ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan ditetapkan oleh Rektor pada tanggal 24 Juli 2018.

³⁶ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 (3).; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 5.

³⁷ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 (4).

³⁸ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 5-6.

³⁹ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9-10.; Siklus ini pada prinsipnya memiliki substansi yang sama dengan siklus Deming (*The Deming Cycle* atau *Shewhart Cycle*), yaitu PDCA (*Plan, Do, Check, Action*); <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle> diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:21 WIB; <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:24 WIB

⁴⁰ Standar Nasional (SN) Dikti yang ditetapkan dalam Peraturan Mendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang memuat kriteria minimal sistem pendidikan di

minimum yang hendaknya diterapkan oleh Perguruan Tinggi, walaupun dalam praktiknya boleh melampaui standar tersebut. Dalam hal ini, setiap Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengembangkan standar mutu sesuai dengan kemampuan, keadaan, dan target capaian yang ingin dilakukan sesuai dengan visi dan misinya.

Dalam kaitannya dengan SPMI, IAIN Pekalongan berupaya secara maksimal mengimplementasikannya dalam penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi. Implementasi SPMI di perguruan tinggi tersebut sebagai upaya untuk pemenuhan standar pendidikan tinggi dalam rangka mewujudkan penjaminan mutu secara sistemik, konsisten, dan berkelanjutan. Inti SPMI adalah keberadaan Sistem Penjaminan Mutu di IAIN Pekalongan yang berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dengan demikian, pelaksanaan SPMI di IAIN Pekalongan mengharuskan segenap elemen (sivitas akademika) harus bekerja berdasarkan sistem penjaminan mutu (SPM) yang telah ditetapkan. Semua standar mutu di IAIN Pekalongan harus diupayakan pemenuhannya oleh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.

Dalam implementasi SPMI, IAIN Pekalongan memiliki beberapa prinsip yang dipegang, yaitu: *Quality first*,⁴¹ *Stakeholders-in*,⁴² *The next process is our stakeholders*,⁴³ *Speak with data*,⁴⁴ dan

Indonesia, terdiri atas: (1) Standar Nasional Pendidikan, (2) Standar Nasional Penelitian; dan (3) Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat.

⁴¹ *Quality First*, semua pikiran dan tindakan pengelola IAIN Pekalongan memprioritaskan mutu.; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴² *Stakeholders-in*, semua pikiran dan tindakan pengelola IAIN Pekalongan ditujukan pada kepuasan para pemangku kepentingan.; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴³ *The next process is our stakeholders*, setiap pihak yang menjalankan tugas dalam proses pendidikan IAIN Pekalongan menempatkan pihak lain yang menggunakan hasil tugasnya sebagai pemangku kepentingan yang harus dipuaskan.; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴⁴ *Speak with data*, setiap pengambilan keputusan/kebijakan dalam proses pengelolaan IAIN Pekalongan didasarkan pada analisis data. bukan berdasarkan

Upstream management.⁴⁵ Selain memiliki prinsip, IAIN Pekalongan juga memiliki asas dalam implementasi SPMI, yaitu: (1) tanggungjawab sosial dan vertikal; (2) berorientasi pada pemenuhan *stakeholders* dan pencapaian visi dan misi; (3) inovasi dan peningkatan mutu secara sistemik dan berkelanjutan; dan (4) partisipatif, kolegial, dan integratif.⁴⁶

Secara umum, implementasi SPMI di IAIN Pekalongan memiliki pola kerja dengan menggunakan manajemen PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan).⁴⁷ *Pertama*, pada tahap penetapan perguruan tinggi menentukan atau menetapkan semua standar dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang secara utuh membentuk SPMI. Istilah penetapan tidak hanya dimaknai sebagai pengesahan atau pemberlakuan standar penjaminan mutu, tetapi mulai dari tahap perumusan standar penjaminan mutu. Sebagai contoh pada tahap penetapan: menyiapkan dan mempelajari berbagai bahan dalam menetapkan standar penjaminan mutu, melakukan *benchmarking* atau studi banding ke perguruan tinggi lain, menyelenggarakan pertemuan dengan melibatkan para pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi, merumuskan semua sistem penjaminan mutu, melakukan uji publik kepada para pemangku kepentingan internal dan eksternal, melakukan perbaikan perumusan sistem penjaminan mutu dengan memperhatikan hasil uji publik, dan menetapkan pemberlakuan semua sistem penjaminan

asumsi atau rekayasa.; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴⁵ *Upstream management*, setiap pengambilan keputusan/kebijakan dalam proses pengelolaan IAIN Pekalongan dilakukan secara partisipatif dan kolegial.; Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴⁶ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9.

⁴⁷ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 9-10; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 3 Desember 2020.; Mutho'in, Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

mutu tersebut dengan peraturan pemimpin perguruan tinggi berdasarkan mekanisme yang ditetapkan dalam Statuta Perguruan Tinggi.

Kedua, tahap pelaksanaan sistem penjaminan mutu. Setelah standar mutu ditetapkan selanjutnya melakukan pemenuhan standar yang telah ditentukan pada tahap pertama (penetapan). Pemenuhan standar mutu dilakukan oleh semua elemen yang ada di IAIN Pekalongan, yaitu senat, pimpinan institut, fakultas, unit dan lembaga di perguruan tinggi tersebut. Dalam pelaksanaan pemenuhan standar, masing-masing unit atau lembaga dibantu oleh Gugus Kendali Mutu (GKM).

Ketiga, pada tahap evaluasi semua unit dan lembaga yang ada di IAIN Pekalongan harus bisa mempertanggungjawabkan pelaksanaan pemenuhan standar mutu. Seluruh unit di perguruan tinggi harus melakukan evaluasi atau asesmen atau penilaian terhadap proses, keluaran (*output*), dan hasil (*outcomes*) dari pelaksanaan setiap standar dalam SPMI. Pada tahap ini dilakukan audit mutu internal (AMI) yang dilakukan oleh para auditor sebagai upaya monitoring dan evaluasi atas pemenuhan standar mutu. AMI di IAIN Pekalongan dilakukan setiap tahun sekali, atau bisa dilakukan dengan permintaan (*by request*) yang diajukan unit atau lembaga kepada LPM.

Evaluasi dan pengendalian merupakan cara atau alat para pejabat struktural pada semua tingkat di IAIN Pekalongan mengumpulkan data, informasi, keterangan, dan alat bukti yang dibutuhkan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan apa yang secara faktual telah dilaksanakan atau dicapai. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan standar telah berjalan sebagaimana seharusnya dan untuk mengantisipasi dan/atau mengoreksi kesalahan/kelemahan/kekurangan yang ditemukan yang berpotensi menggagalkan pencapaian isi standar dalam SPMI.

Dengan kedua cara ini, pejabat struktural hingga pemimpin perguruan tinggi dapat mengetahui sejauh mana dan dalam hal apa mereka telah bekerja dengan baik atau buruk. Secara singkat, fungsi dari evaluasi dan pengendalian di dalam SPMI adalah untuk menilai

secara kritis sejauh mana penetapan standar dan pelaksanaan standar telah berjalan dengan baik, serta untuk melakukan tindakan koreksi jika diperlukan untuk menjamin pemenuhan standar.

Keempat, tahapan yang dilakukan adalah pengendalian. Pengendalian merupakan tindak lanjut atas hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi. Hal ini berarti tindak lanjut tersebut dapat dilakukan terhadap hasil evaluasi diri, audit internal, maupun atas hasil akreditasi. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelaksanaan isi standar telah sesuai dengan apa yang direncanakan sehingga dipastikan isi standar akan terpenuhi, langkah pengendaliannya hanya berupa upaya untuk mempertahankan capaian standar tersebut.

Sebaliknya, jika dalam evaluasi ditemukan kekeliruan, ketidaktepatan, kekurangan atau kelemahan yang dapat menyebabkan kegagalan pencapaian isi standar atau tujuan/sasaran/rencana, harus dilakukan langkah pengendalian. Langkah pengendalian ini berupa tindakan korektif atau perbaikan untuk memastikan pemenuhan perintah/kriteria/sasaran di dalam standar. Terdapat beberapa jenis tindakan korektif sebagai tindak lanjut atas hasil evaluasi, mulai dari penyelenggaraan rapat pimpinan yang khusus membahas hasil evaluasi hingga pelaksanaan tindakan korektif tertentu, misalnya instruksi, teguran, peringatan, penghentian perbuatan/kegiatan, investigasi atau pemeriksaan mendalam, dan penjatuhan sanksi ringan hingga berat. Tindakan korektif ini harus didasarkan pada isi setiap standar.

Kelima, adalah kegiatan perbaikan atau peningkatan standar agar lebih baik dari standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap peningkatan standar adalah kegiatan meningkatkan atau meninggikan isi atau luas lingkup standar dalam SPMI. Kegiatan ini sering disebut *continuous quality improvement* dan akan dapat dilakukan apabila masing-masing standar telah melalui keempat tahap dalam siklus SPMI. Artinya, isi suatu standar tidak mungkin ditingkatkan jika standar itu tidak melalui tahap evaluasi pelaksanaan standar tersebut terlebih dahulu, sekalipun Rektor telah melaksanakan standar itu.

Sebaliknya, setelah suatu standar dievaluasi, tetapi tidak ditingkatkan isi atau luas lingkungannya, maka mutu perguruan tinggi

tidak meningkat atau statis, padahal isi standar itu masih dapat ditingkatkan. Peningkatan standar dilakukan bukan karena secara manajerial harus dilakukan, melainkan harus dilakukan karena perkembangan masyarakat, kemajuan ilmu dan teknologi, serta peningkatan tuntutan kebutuhan pemangku kepentingan internal dan/atau eksternal perguruan tinggi. Contohnya, kemajuan teknologi pembelajaran, perkembangan sumber atau bahan ajar, atau peningkatan kesejahteraan sosial dapat menjadi dorongan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu isi standar dalam SPMI. Perlu diketahui bahwa yang dapat ditingkatkan mutunya adalah bukan hanya mutu kegiatan pelaksanaan, evaluasi, ataupun pengendalian pelaksanaan standar, melainkan terutama mutu isi standar itu sendiri.

Berkaitan dengan sistem penjaminan mutu eksternal atau disingkat SPME, yang merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu di IAIN Pekalongan, selalu diupayakan sebagai kegiatan akreditasi atau penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Dengan redaksi lain, akreditasi program studi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi, sedangkan akreditasi perguruan tinggi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan perguruan tinggi.

SPME atau akreditasi dilakukan terhadap program studi dan perguruan tinggi berdasarkan interaksi antar standar di dalam standar Dikti. Luaran proses SPME atau akreditasi dinyatakan dengan status akreditasi program studi dan/atau institusi, yang terdiri atas: terakreditasi dan tidak terakreditasi. Sementara itu, peringkat akreditasi program studi dan/atau institusi dinyatakan dengan status 'baik' (memenuhi standar nasional Dikti), 'baik sekali', dan 'unggul' (melampaui standar nasional Dikti). Masa berlaku status terakreditasi dan peringkat akreditasi program studi dan perguruan tinggi adalah 5 (lima) tahun dan wajib diumumkan kepada masyarakat.

SPME di IAIN Pekalongan dilakukan berdasarkan beberapa prinsip, yaitu: Independen,⁴⁸ Akurat,⁴⁹ Objektif,⁵⁰ Transparan,⁵¹ dan Akuntabel.⁵² Tujuan SPME di perguruan tinggi tersebut adalah untuk: (1) menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada SN Dikti; (2) menjamin mutu program studi dan perguruan tinggi secara eksternal, baik bidang akademik maupun non akademik, untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat.⁵³

SPME dikembangkan secara berkelanjutan oleh BAN-PT dan/atau LAM sesuai dengan kewenangan masing-masing. Siklus kegiatan SPME terdiri atas: (1) evaluasi data dan informasi perguruan tinggi dan/atau program studi (*desk evaluation*) yang disimpan dalam Pangkalan Data Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan mengukur pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi; (2) visitasi ke perguruan tinggi, yaitu kegiatan memeriksa kesesuaian data dan informasi tentang pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi yang disimpan dalam Pangkalan Data Pendidikan Tinggi dengan fakta yang terdapat di perguruan tinggi dan/atau program studi; dan (3) penetapan status dan peringkat akreditasi perguruan tinggi dan/atau program studi.⁵⁴

⁴⁸ Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dilakukan secara mandiri, bebas dari pengaruh dan kepentingan pihak manapun.

⁴⁹ Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya didasarkan pada data dan informasi yang jelas, benar, tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

⁵⁰ Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya bebas dari pengaruh kepentingan subjektif dan berdasarkan data serta informasi faktual yang tersedia.

⁵¹ Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dilakukan berdasarkan standar dan mekanisme yang diketahui dan dapat diakses oleh asesor maupun program studi dan/atau perguruan tinggi yang dinilai kelayakannya.

⁵² Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dapat dipertanggung-jawabkan kepada pemangku kepentingan.

⁵³ Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan Tahun 2017, 8.

⁵⁴ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Pasal 6.

Sistem penjaminan mutu (SPM) atau *Quality Assurance System* (QAS) diakui menjadi sebuah keharusan yang harus ada di perguruan tinggi, karena persoalan mutu menjadi tidak terpisahkan di bidang pendidikan tinggi. Hal inilah yang kemudian menjadikan SPM menempati posisi sentral dalam kebijakan pendidikan di perguruan tinggi. Menurut peneliti, apa yang dilakukan IAIN Pekalongan dalam penerapan SPM sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan atau prosedur yang berlaku, baik SPM yang bersifat internal (SPMI) maupun eksternal (SPME). Hanya saja, dalam perspektif *The Wave Paradigms of Quality Assurance*-nya Cheng,⁵⁵ SPM yang dilakukan oleh perguruan tinggi ini masih cenderung berfokus pada gelombang pertama SPM, yaitu *Internal Quality Assurance*. Sebagaimana diketahui bahwa paradigma *Internal Quality Assurance* lebih mencerminkan mutu sebagai kesesuaiannya dengan standar-standar yang ditetapkan (*Quality as 'the conformance to specification or standard'*), dan mutu sebagai efektivitas dalam mencapai tujuan lembaga (*Quality as 'effectiveness in achieving institutional goals'*).

Selanjutnya, tidak dipungkiri bahwa SPM yang diterapkan IAIN Pekalongan juga sudah mengarah kepada *Interface Quality Assurance*. Hal ini ditunjukkan perguruan tinggi dalam upaya pemenuhan kebutuhan dan kepuasan *stakeholders/users* melalui layanan pendidikan dan adanya survei kepuasan layanan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan yang didapatkan oleh *users/stakeholders*. Namun demikian, instrumen-instrumen yang digunakan serta hasil kepuasan layanan yang didapatkan belum menjadi bahan pertimbangan yang strategis untuk perbaikan layanan perguruan tinggi ke depan. Survei layanan kepuasan, misalnya, masih saja bersifat pemenuhan administrasi untuk kelengkapan dokumen-dokumen SPM; belum sepenuhnya menjadi masukan atau koreksi perbaikan layanan pendidikan di perguruan tinggi.

Sementara untuk paradigma gelombang ketiga, yaitu *Future Quality Assurance* nampaknya belum terlihat dalam implementasi

⁵⁵ Yin Cheong Cheng, "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 202-213.

SPM di IAIN Pekalongan. Perguruan tinggi tersebut belum menggunakan *Multiple Development Model*, di mana individu dan masyarakat membutuhkan pengembangan multi di bidang teknologi, ekonomi, sosial, politik, budaya dan beberapa aspek pembelajaran lain dalam rangka menghadapi perubahan zaman yang sangat cepat. Dalam perspektif pendekatan definisi mutu, SPM yang diupayakan IAIN Pekalongan masih berfokus pada pendekatan mutu sebagai pemenuhan spesifikasi dan standar-standar, serta mulai merambah pada mutu sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan. Hal yang masih menjadi koreksi bagi perguruan tinggi adalah bagaimana membangun SPM yang sudah mendefinisikan mutu sebagai *transformation* (transformasi), dimana pendidikan diyakini sebagai proses transformasi berkelanjutan yang mencakup pemberdayaan dan peningkatan pelanggan. Mutu sudah dikaitkan dengan nilai tambah (*added values*) yang ditunjukkan dengan kemauan untuk selalu memperbaiki diri secara terus menerus (*continuous improvement*), dan sudah membentuk budaya (kebiasaan-*habits*).

Ketika mutu sudah didefinisikan sebagai *transformation*, maka sivitas akademika perguruan tinggi dalam menjalankan aktivitas akademiknya sudah mulai berfokus pada tanggung jawab penuh sebagai akademisi, tanpa terbebani atau masih berkutat pada persoalan administrasi. Pemenuhan administrasi dalam kegiatan akademis tentu tetap diperhatikan, karena itu masih menjadi tuntutan regulasi atau kebijakan, akan tetapi fokus yang lebih utama adalah bagaimana menghasilkan nilai tambah (*added values*) dalam setiap aktivitas akademis yang dilakukan sivitas akademika. Misalnya, dalam hal pendidikan dan pembelajaran, dosen melakukan aktivitas perkuliahannya tidak hanya sekadar memenuhi kuota jumlah mengajar saja, akan tetapi lebih fokus pada bagaimana keterserapan materi yang diajarkannya; lebih-lebih mampu mendeteksi kebermanfaatannya materi matakuliah dalam kehidupan mahasiswa.

Di sisi lain, mahasiswa dalam menjalankan aktivitasnya, misalnya mengerjakan tugas-tugas, sudah menjadi kesadaran dan konsekuensi tanggungjawab sebagai seorang pembelajar. Di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, dosen sebagai peneliti sudah

fokus pada kontribusi kebermanfaatan hasil penelitian dan pengabdianya untuk masyarakat luas; hasil penelitian pengabdian masyarakatnya dapat dijadikan sebagai bahan atau referensi penting dalam pembelajaran bersama mahasiswa di kelas.

2. Monitoring dan Evaluasi (Monev)

Sebagai bagian dari model ketiadaan masalah (*the absence of problems model*) yang kedua, perguruan tinggi melakukan monitoring dan evaluasi (monev). Pada bidang pendidikan dan pembelajaran, IAIN Pekalongan melakukan monev terhadap kinerja dosen, monev kurikulum, dan monev kegiatan pembelajaran/perkuliahan. Sementara monev pada bidang penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan melalui monev internal LPPM, monev dari LPM, dan monev eksternal.

a. Monev Bidang Pendidikan dan Pembelajaran

Ada beberapa monev bidang pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan IAIN Pekalongan: *Pertama*, Monev kinerja dosen. Di IAIN Pekalongan, monitoring dan evaluasi dosen berkaitan dengan tridharma perguruan tinggi dilakukan melalui pengisian BKD digital pada setiap akhir semester dengan periode ganjil (Juli-Desember) dan semester genap (Januari-Juli).⁵⁶ Pedoman monitoring dan evaluasi dosen di IAIN Pekalongan berdasarkan regulasi, diantaranya: Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, Peraturan Mendiknas Nomor 47 Tahun 2009 tentang Sertifikasi Pendidik Untuk Dosen, dan Surat Keputusan Rektor Nomor 77 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Beban

⁵⁶ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 245.

Kerja Dosen (BKD) dan Evaluasi Pelaksanaan tridharma perguruan tinggi bagi Dosen IAIN Pekalongan.⁵⁷

Di IAIN Pekalongan, monitoring dan evaluasi kinerja dosen dalam bidang pendidikan dilakukan melalui beberapa cara, yaitu: (1) LBKD (Laporan Beban Kinerja Dosen);⁵⁸ (2) Pembentukan Konsorsium Keilmuan;⁵⁹ (3) Instrumen Kendali Mutu Perkuliahan;⁶⁰ dan (4) Indeks Kinerja Akademik Dosen

⁵⁷ Laporan Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD) Tahun 2016, 2017, 2018 IAIN Pekalongan, 2.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 243-344.

⁵⁸ Laporan Beban Kinerja Dosen adalah laporan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dibuat oleh dosen yang telah tersertifikasi. LBKD yang telah selesai, diserahkan oleh dosen kepada Asesor untuk dilakukan koreksi. Setelah dosen melakukan perbaikan sesuai catatan asesor dan mendapatkan persetujuan dari asesor, dosen mengumpulkan LBKD secara terpusat di Lembaga Penjaminan Mutu. Dosen yang memenuhi capaian tridharma perguruan tinggi dalam LBKD yaitu minimal 12 SKS, dia berhak untuk mendapatkan tunjangan sertifikasi. Sementara itu, bagi yang tidak memenuhi akan mendapatkan sanksi berupa pemberhentian tunjangan sertifikasi.; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjamin Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 142-143.

⁵⁹ Konsorsium Keilmuan dibentuk oleh Dekan di setiap awal semester. Konsorsium beranggotakan beberapa dosen yang mengampu mata kuliah yang sama di kelas yang berbeda. Konsorsium berperan dalam penyusunan silabus, Satuan Acara Perkuliahan (SAP), penentuan jumlah dan materi perkuliahan, soal Ujian Tengah Semester (UTS) maupun Ujian Akhir Semester (UAS). Dengan adanya konsorsium ini, mahasiswa mendapatkan materi dan pengalaman belajar yang sama meskipun di kelas yang berbeda.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 143.

⁶⁰ Instrumen kendali mutu perkuliahan digunakan sebagai monitoring kinerja dosen dalam pembelajaran. Sejak perkuliahan dimulai, Jurusan memberikan kartu kendali mutu kepada masing-masing ketua kelas di setiap awal perkuliahan. Kendali Mutu perkuliahan berisi checklist poin-poin yang harus disampaikan dosen pada pertemuan pertama perkuliahan yang harus diisi oleh mahasiswa yaitu: (a) Dosen masuk dan membuat kontrak belajar pada kuliah pertama, (b) Dosen menyampaikan silabus, (c) Dosen menunjukkan sistem penilaian dan evaluasi, dan (d) Dosen menunjukkan buku referensi yang jelas pada mahasiswa.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 143.

(IKAD).⁶¹ Sarana-sarana ini menjadi sistem yang bersinergi antara satu dengan lainnya dalam memberikan informasi kinerja dosen.

Bagi IAIN Pekalongan, monitoring dan evaluasi kinerja dosen melalui IKAD (Indeks Kinerja Akademik Dosen) menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Pasalnya, IKAD merupakan sistem terkontrol yang dibangun untuk mendisiplinkan kinerja dosen, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak-lanjut proses pembelajaran yang dilakukan oleh dosen yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk membangun sistem secara *online* dan membangun budaya mutu.⁶²

Komponen penilaian IKAD di IAIN Pekalongan, antara lain: (1) penilaian mahasiswa terhadap dosen, (2) jumlah kehadiran dosen dalam mengajar, (3) ketepatan *upload* nilai di SIKADU, (4) ketepatan mengumpulkan soal UAS, dan (5) ketepatan penyerahan nilai manual. Komponen nomor 1 sampai

⁶¹ Penilaian kinerja dosen dalam bentuk “indeks” diperlukan dalam kerangka penjaminan mutu internal dalam bentuk feedback bagi dosen dan pimpinan IAIN Pekalongan, dasar bagi remunerasi dan penghargaan berbasis kinerja, serta peningkatan layanan atas mahasiswa. Penilaian kinerja dosen sangat diperlukan untuk keperluan akreditasi institusi, akreditasi program studi dan sertifikasi ISO. Komponen penilaian kinerja dosen meliputi: (1) ketepatan pengumpulan soal UAS; (2) ketepatan *input* nilai di SIKADU; (3) ketepatan pengumpulan nilai manual; (4) jumlah kehadiran dosen; (5) penilaian mahasiswa. Penilaian mahasiswa pada poin terakhir berupa angket yang terkait kompetensi dosen baik profesional, pedagogik, sosial dan kepribadian. Penilaian dilakukan secara *online* di akhir semester ketika mahasiswa akan mencetak kartu ujian. Hasil penilaian ini berupa Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD) yang disampaikan kepada masing-masing dosen di akhir semester sebagai feedback dan patokan untuk perbaikan kinerja di semester berikutnya. Hasil tersebut juga disosialisasikan secara terbuka melalui website Lembaga Penjaminan Mutu (LPM); <http://lpm.iainpekalongan.ac.id/>; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020.; Laporan Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD) Tahun 2016, 2017, 2018, 3.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 144.

⁶² Khafidz Ma'sum, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

4 dilakukan secara tersistem di masing-masing perguruan tinggi melalui sistem informasi akademik yang ada (SIKADU). Sementara komponen nomor 4 dan 5 dikelola secara manual oleh bagian akademik fakultas masing-masing.

Bagi dosen IAIN Pekalongan, khususnya dosen Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, dosen yang mendapatkan IKAD terbaik diberi apresiasi berupa pendelegasian mengikuti kegiatan-kegiatan konferensi dan seminar sebagai presenter yang diadakan secara nasional. Kebijakan seperti ini masih bersifat sektoral/parsial (unit fakultas). Kreativitas dan inovasi membangun budaya akademik melalui apresiasi IKAD terbaik ini belum menjadi kebijakan institusi.⁶³ Di samping IKAD sistem online yang juga dibangun IAIN Pekalongan adalah dengan Laporan Beban Kinerja Dosen (LBKD). LBKD ini juga merupakan sistem yang dibangun untuk menumbuhkan budaya mutu terkait dengan Tridharma perguruan tinggi.⁶⁴ Semua sistem yang dibangun di IAIN Pekalongan ini tentu sangat membutuhkan kesadaran dari pelaksana (dosen dan sivitas akademika) dan *controlling* dari yang diberi wewenang untuk itu.

Kedua, Monev kurikulum. Di IAIN Pekalongan monev kurikulum dilakukan melalui AMI (Audit Mutu Internal). Ada 16 aspek kurikulum yang di monev, yaitu: (1) Isi kurikulum menunjukkan keseimbangan yang baik antara sikap dan tata nilai, pengetahuan, keterampilan umum, dan keterampilan khusus; (2) Kurikulum mencerminkan visi, misi dan tujuan institut, fakultas, dan program studi; (3) Capaian Pembelajaran yang diharapkan dirumuskan secara jelas dan diterjemahkan ke

⁶³ Salah satu Dosen yang mendapatkan kesempatan mengikuti seminar nasional sebagai apresiasi mendapatkan IKAD terbaik adalah Bapak Agus Arwani, M.Ag.; Khafidz Ma'sum, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

⁶⁴ Khafidz Ma'sum, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.;

dalam struktur kurikulum; (4) Semua mata kuliah dalam kurikulum saling terintegrasi; (5) Kurikulum menunjukkan keluasan dan kedalaman mata kuliah; (6) Kurikulum menunjukkan mata kuliah dasar, mata kuliah menengah, program khusus dan tugas akhir, skripsi, dan tesis; (7) Isi kurikulum diperbaharui sesuai peraturan, sesuai dengan kesepakatan asosiasi keilmuan/profesi dan kebutuhan *stakeholders*; (8) Pengembangan kurikulum melibatkan mahasiswa, alumni, pengguna lulusan dan konsorsium bidang ilmu; (9) Kurikulum dievaluasi secara berkala sesuai kebutuhan; (10) Evaluasi mahasiswa sesuai dengan tujuan mata kuliah dan kurikulum; (11) Umpan balik dari *stakeholders* digunakan untuk perbaikan kurikulum; (12) Dosen menyampaikan perkuliahan sesuai dengan silabus dalam kerangka kurikulum; (13) Capaian Pembelajaran yang diharapkan mencakup keterampilan umum, kemampuan khusus serta pengetahuan; (14) Capaian Pembelajaran yang diharapkan jelas, mencerminkan persyaratan *stakeholders*; (15) Adanya spesifikasi profil lulusan program studi; dan (16) Mata kuliah memberikan kontribusi yang jelas terhadap capaian pembelajaran.⁶⁵

Sampai saat ini monev kurikulum di IAIN Pekalongan dikatakan belum maksimal. Pengembangan kurikulum yang berdasarkan tuntutan regulasi dan masyarakat cenderung lambat. Hal ini ditunjukkan misalnya review kurikulum pernah terjadi dalam rentang waktu 7 tahun, dari tahun 2009 baru dilakukan review pada tahun 2016.⁶⁶ Di sisi lain, hal yang menjadi kendala dalam pengembangan kurikulum adalah kemampuan dan kemauan para dosen untuk mendesain pembelajaran berdasarkan kurikulum baru, dan ini terkesan

⁶⁵ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 271.

⁶⁶ Sopiah, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 04 November 2020.

perlu waktu penyesuaian.⁶⁷ Penyesuaian kurikulum mengikuti regulasi baru (katakanlah saat ini kurikulum merdeka belajar kampus merdeka) membutuhkan regulasi atau aturan dari kementerian terkait, misalnya kalau PTKIN mengikuti petunjuk regulasi dari Diktis Kementerian Agama RI. Hal ini yang kemudian dirasa lamban dalam monev dan perkembangan kurikulum di PTKIN, khususnya di IAIN Pekalongan.⁶⁸

Ketiga, Monev pembelajaran/perkuliahan. Monev kegiatan pembelajaran atau perkuliahan di IAIN Pekalongan menggunakan sistem informasi akademik secara online. Di IAIN Pekalongan dikenal dengan SIKADU (Sistem Informasi Akademik Terpadu). Melalui sistem informasi akademik secara online ini (SIKADU) proses pembelajaran dapat dimonitoring secara online, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, bimbingan akademik, jurnal mengajar dosen, kehadiran mahasiswa, survei kepuasan mahasiswa terhadap dosen dan layanan akademik lainnya sampai hal-hal yang berkaitan dengan prestasi akademik mahasiswa dapat dipantau melalui sistem online berbasis internet ini.⁶⁹

Pada setiap akhir semester mahasiswa diminta untuk memberikan masukan kepada dosen terhadap pembelajaran yang sudah berjalan dan layanan akademik lainnya. Survei ini bersifat prasyarat wajib bagi mahasiswa sebelum melihat nilai atau capaian prestasi mata kuliah yang diampu oleh masing-masing dosen.⁷⁰ Hal ini sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi manajemen mutu pembelajaran, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Hasil survei ini selanjutnya dijadikan sebagai bahan evaluasi perbaikan

⁶⁷ Imam Kanafi, Dekan Fakultas Ushuludin, Adab, dan Dakwah IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

⁶⁸ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

⁶⁹ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; <http://sikadu.iainpekalongan.ac.id/>.

⁷⁰ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

pembelajaran, dan sekaligus bahan evaluasi untuk dosen pengampu mata kuliah. Bagi dosen, hasil survei ini sangat penting sebagai informasi untuk perbaikan desain pembelajaran di kemudian hari sekaligus untuk meningkatkan kompetensinya sebagai pendidik.

Unit yang berfungsi memantau dan mengendalikan proses pembelajaran di tingkat fakultas adalah GKM (Gugus Kendali Mutu) di bawah koordinator Wakil Dekan I dan Ketua program studi. Pengendalian pembelajaran yang dilakukan di antaranya adalah pemantauan kehadiran dosen di awal perkuliahan dan monitoring sarana dan prasarana perkuliahan. Pelaksanaan proses pengendalian perkuliahan biasanya dilakukan di awal perkuliahan di setiap semester.⁷¹

b. Monev Bidang Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

Monev bidang ini dilakukan IAIN Pekalongan dengan beberapa cara: *Pertama*, Monev Internal LPPM. Monev internal LPPM ini dilakukan melalui rangkaian proses dari awal sampai akhir di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat. Di IAIN Pekalongan ada kegiatan *progress report* yang harus diikuti oleh peneliti yang mendapatkan proyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan untuk memonitoring kegiatan penelitian dan juga pengabdian masyarakat. Biasanya kegiatan ini dilakukan di pertengahan proses penelitian. *Progress report* ini juga untuk mengukur apakah penelitian yang sudah dilakukan peneliti sudah sesuai standar atau kaidah-kaidah keilmiah dan juga sudah sesuai dengan tuntutan mutu atau belum.⁷² Hasil monev melalui kegiatan ini menjadi pertimbangan untuk kelanjutan penelitian dan pencairan dana bantuan penelitian. IAIN Pekalongan juga menerapkan sistem 60% dan 40% untuk penelitian dan pengabdian masyarakat.

⁷¹ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 281.

⁷² Maghfur, Ketua Lembaga Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, *Wawancara*, 5 Januari 2021.

Menyikapi adanya kegiatan monev ini, menurut Nanang Hasan Susanto, monitoring bidang penelitian dan pengabdian masyarakat telah dilakukan, namun masih sebatas legal formal, belum sampai pada menumbuhkan kultur akademik. Harapannya, penelitian itu mampu menumbuhkan kultur akademik, tidak hanya kerja-kerja formalitas, tidak hanya kerja legal formal, kemudian penelitian selesai, laporan selesai, dan tidak ada dampak apa-apa secara akademik. Kegiatan penelitian diharapkan mampu menumbuhkan kultur akademik. Artinya, kegiatan penelitian yang dilakukan oleh dosen mampu menumbuhkan semangat untuk terus menggali keilmuannya dan itu terintegrasi dengan matakuliah yang diampu, dalam kegiatan sehari-hari dan dalam pengambilan keputusan akademiknya.⁷³

Pada dasarnya, kegiatan monev internal yang dilakukan LPPM IAIN Pekalongan sama-sama ingin memastikan keterlaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat di perguruan tinggi tersebut berjalan sesuai ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Hasil monev ini dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan kebijakan strategis berkaitan dengan kelanjutan penelitian dan pengabdian masyarakat. Meskipun belum maksimal, monev ini menjadi bagian penting untuk mengontrol kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Khusus untuk kegiatan evaluasi, masih bersifat normatif. Artinya, kegiatan evaluasi program (penelitian dan pengabdian masyarakat) itu sudah dilakukan, namun belum ditindaklanjuti dengan baik. Ini untuk evaluasi normatif, tetapi kalau evaluasi manfaat penelitian di lapangan, apalagi bagi *users* atau bagi objek yang dijadikan penelitian kebermanfaatannya sejauh mana, itu sepertinya belum dilakukan. Apalagi kegiatan-

⁷³ Nanang Hasan Susanto, Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 30 November 2020.

kegiatan penelitian saat ini dibebani persoalan-persoalan yang bersifat administratif.

Peneliti lebih fokus pada persoalan terpenuhinya laporan administratif, dan bisa selamat dari pemeriksaan audit keuangan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang (Irjen atau BPK). Hal ini diakui karena audit yang dilakukan Irjen dan BPK juga tidak melihat pada mutu penelitian. Untuk keefektifan monev di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat ini memang membutuhkan kebijakan pimpinan yang efektif dan mengikat berdasarkan perencanaan dan tujuan jelas yang telah ditetapkan bersama di masing-masing perguruan tinggi. Di samping itu, kebijakan tersebut perlu disertai komitmen bersama untuk menjalankannya, dan terpenting lagi adalah kekuatan atau basis data yang kuat guna perbaikan perguruan tinggi.

Kedua, Monev audit mutu internal (AMI) dari LPM. AMI yang dilakukan di IAIN Pekalongan mengacu pada dua hal yakni ISO 9001:2015 & ISO 21001:2018 untuk acuan manajemennya, dan untuk pelaksanaan Tridharma mengacu pada BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi). Harapannya untuk pelaksanaan AMI Tridharma perguruan tinggi dengan BAN-PT adalah bagaimana agar prodi atau lembaga mengacu pada standar-standar yang telah ditetapkan, syukur-syukur bisa melampaui standar tersebut. Dengan demikian standar Tridharma perguruan tingginya diarahkan pada komponen-komponen akreditasi. Hasil AMI ini selanjutnya dibahas pada Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) perguruan tinggi, dan ditindaklanjuti oleh unit atau lembaga di perguruan tinggi. Tindaklanjut ini berkaitan dengan hal-hal yang dirasa masih kurang (perspektif ISO dan BAN-PT).⁷⁴

Monev AMI menjadi sarana strategis dalam penjaminan mutu sekaligus upaya peningkatan mutu di perguruan tinggi. Karena pentingnya keberadaan AMI ini, maka perguruan tinggi harus mengambil langkah untuk memperkuat keberadaan

⁷⁴ Mutho'in, Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.

kegiatan AMI. Sivitas akademika diminta untuk memahami tentang keberadaan AMI dan fungsinya yang sangat penting dalam peningkatan mutu di perguruan tinggi. AMI dijadikan sebagai sarana monev bagi pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat. Hasil AMI menjadi bahan perbaikan bagi LPPM untuk melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, tentu dalam kaitannya dengan kesesuaian implementasi dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

AMI ini hanyalah sebagai sarana monev dalam penjaminan dan peningkatan mutu di perguruan tinggi, termasuk di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat. Sarana ini tentu sangat dibutuhkan kesadaran dan komitmen bersama sivitas akademika sebagai pelaku dari sistem tersebut, serta kebijakan pimpinan yang berdasarkan pada perencanaan dan tujuan yang jelas berdasarkan regulasi yang berlaku. Tanpa komitmen dan kesadaran bersama, maka kegiatan AMI di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat (dan juga bidang tridharma perguruan tinggi yang lain) dikatakan masih sebatas kegiatan formalitas tanpa makna. Hal ini berlaku untuk AMI di IAIN Pekalongan, juga perguruan tinggi keagamaan Islam lainnya, baik negeri (PTKIN) maupun swasta (PTKIS).

Ketiga, Monev Eksternal. Monev eksternal ini biasanya dilakukan oleh lembaga pemerintah seperti Inspektorat Jenderal (Itjend) Kementerian Agama dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).⁷⁵ Monev ini dilakukan di IAIN Pekalongan bersifat fenomenal, artinya tidak rutin dilakukan. Monev bidang penelitian dan pengabdian masyarakat dari pihak eksternal ini lebih pada monitoring dan evaluasi dari sisi laporan keuangan dan ketercapaian kinerja bidang yang dievaluasi. Dari segi mutu, monev pihak eksternal ini tidak mendorong adanya

⁷⁵ Maghfur, Ketua Lembaga Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, *Wawancara*, 5 Januari 2021.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 58.

peningkatan mutu atau substansi penelitian dan pengabdian masyarakat.

Namun demikian, monev ini perlu dilakukan sebagai upaya tersistematis untuk meningkatkan kedisiplinan dalam pemenuhan administrasi dan pertanggungjawaban secara keuangan. Monev dari pihak eksternal diharapkan tidak hanya berfokus pada persoalan administratif dan laporan keuangan saja, namun sudah mulai memberikan penekanan pada upaya-upaya peningkatan budaya mutu di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat.

Monev bidang akademik di IAIN Pekalongan diakui sudah terbangun melalui sistem dan terkontrol dengan yang baik.⁷⁶ Namun apabila dilihat dari keseluruhan sistem penjaminan mutu, monev menjadi hal yang paling perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki.⁷⁷ Menurut Muhlisin, dalam implementasi manajemen penjaminan mutu, di mana ada tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, dan tindak lanjut semua sudah dilakukan, hanya saja belum ideal (tidak tuntas).⁷⁸

Lebih lanjut, Muhlisin mengatakan bahwa perguruan tinggi berusaha melakukan harmonisasi seluruh tahapan-tahapan manajemen mutu, namun terkadang memang ada *timing-timing* yang kurang tepat. Misalnya, ketika perguruan tinggi akan melakukan evaluasi bersama, tiba-tiba pusat meminta untuk melakukan sesuatu yang mendadak. Terkadang kebijakan-kebijakan pusat datangnya tidak memungkinkan waktu yang memadai. Misalnya, perguruan tinggi merencanakan

⁷⁶ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

⁷⁷ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.; Rosihan Aslihuddin, Konsultan Manajemen Mutu, *Wawancara*, 2 Desember 2020.

⁷⁸ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

kegiatan akademik, tiba-tiba ada pesan instruksi dari pusat bahwa anggarannya harus tuntas direncanakan tanggal yang telah ditentukan.

Hal ini membuat rencana kegiatan akademik menjadi terhambat dengan datangnya instruksi untuk melengkapi tuntutan pusat. Sehingga terkadang membutuhkan manajemen prioritas; mana hal yang perlu diselesaikan terlebih dahulu. Di saat kita membutuhkan waktu untuk melakukan perencanaan akademik, terkadang muncul regulasi yang harus menyelesaikan sesuatu di luar akademik. Tidak dipungkiri memang kita adalah bagian dari kementerian, yang sesuatunya juga harus sesuai dan mendukung kebijakan dari pusat (kementerian). Hal inilah yang menurut Muhlisin menjadikan implementasi manajemen penjaminan mutu tidak tuntas.⁷⁹

Menurut Aenurofik, proses penjaminan mutu belum dipahami sebagai sesuatu yang komprehensif; menjalin satu kesatuan antara fungsi manajemen yang satu dengan lainnya. Tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi sudah dilakukan namun belum dipahami sebagai sesuatu yang sistematis dan saling berkaitan antara satu tahap dengan tahap berikutnya; belum menjadi satu proses yang berkesinambungan. Misalnya, ada kegiatan rapat tinjauan manajemen dengan banyak agenda yang dibahas. Dari hasil rapat tinjauan manajemen ditindaklanjuti dengan penganggaran, dan seterusnya. Ini idealnya, namun pada kenyataannya kegiatan-kegiatan tersebut tetap dilakukan, namun hasil antara kegiatan satu dengan kegiatan lainnya tidak saling berkaitan atau saling memberikan rekomendasi. Intinya, fungsi manajemen belum dijalankan secara optimal.⁸⁰

Sementara menurut Rosihan Aslihuddin, sebagai konsultan manajemen mutu, mengatakan bahwa hal yang sangat perlu diperbaiki dalam implementasi penjaminan mutu di IAIN Pekalongan adalah monitoring dan evaluasi. Apabila memakai siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), maka C-nya perlu diperbaiki. Apabila memakai siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan

⁷⁹ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

⁸⁰ Aenurofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

Peningkatan), maka E (Evaluasi) yang perlu ditingkatkan. Artinya, yang paling menjadi kelemahan dalam implementasi manajemen mutu adalah monitoring dan evaluasi.⁸¹

Hal yang sama juga disampaikan Solihin, Auditor Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO, bahwa dalam proses manajemen mutu yang dirasa paling lemah pada analisa dan evaluasinya. Apabila dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoringnya belum akurat, maka analisis dan evaluasinya juga tidak bisa akurat. Jadi, kebanyakan yang terjadi di organisasi termasuk lembaga pendidikan, termasuk perguruan tinggi, itu kelemahan atau titik yang bermasalah itu terletak pada evaluasi dan analisa datanya.⁸²

Lebih lanjut, Solihin menyampaikan bahwa tantangan dan hambatan penjaminan mutu perguruan tinggi (terutama melalui implementasi ISO)⁸³ adalah terletak pada manajemen datanya. Misalnya, pada waktu melakukan *risk-management* perguruan tinggi dalam menentukan kemungkinan dan dampak itu harus berdasarkan data (berbasis data). Kebanyakan yang ditemukan di perguruan tinggi itu tidak berbasis data, namun lebih pada berbasis *professional judgment (feelling)*.

“Kalau bicara data itu kan bicara *culture* (budaya); budaya untuk selalu mencatat apa yang harus dikerjakan dan mendokumentasikan apa yang dilaksanakan. Kalau basis datanya lemah maka berpengaruh sekali terhadap evaluasi; dan

⁸¹ Rosihan Aslihuiddin, Konsultan Manajemen Mutu, *Wawancara*, 2 Desember 2020.

⁸² Solihin, Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO, *Wawancara*, 2 Desember 2020.

⁸³ IAIN Pekalongan mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO. IAIN Pekalongan mengimplementasikan ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018. ISO 9001:2015 bersifat umum, sedangkan ISO 21001:2018 lebih spesifik untuk sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan.; Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 3 Desember 2020.; Mutho'in, Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

evaluasi ini sepertinya paling bermasalah di perguruan tinggi termasuk di PTKIN.”⁸⁴

Dalam implementasi penjaminan mutu, perguruan tinggi membutuhkan dua hal, yaitu: (1) komitmen dari semua elemen perguruan tinggi, dan (2) terpenuhinya data penjaminan mutu untuk melakukan evaluasi dan analisa.⁸⁵

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dapat dikatakan bahwa IAIN Pekalongan sudah melakukan monitoring dan evaluasi (monev) bidang akademik sebagai salah satu indikator model ketiadaan masalah (*the absence of problems model*) dalam perspektif *internal quality assurance*. Menurut peneliti, monev yang dilakukan IAIN Pekalongan sebagai ‘agenda keharusan’ atas perencanaan yang telah ditentukan, dan secara administratif harus dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan monev. Namun demikian, ada hal yang masih perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi, dan ini sangat *urgen* yaitu ‘sistem data’ yang terbangun dengan baik. Sistem data perguruan tinggi sangat perlu dibangun di IAIN Pekalongan. Sistem data ini menjadi bahan pertimbangan strategis dalam pengambilan kebijakan untuk perbaikan dan kemajuan perguruan tinggi. Karena kekuatan data ini sangat penting, maka perguruan tinggi harus mengusahakan secara serius sarana dan prasarana yang dibutuhkan, serta sumber daya manusia yang *expert* di bidang perdataan.

Secara umum, tidak dipungkiri sampai saat ini yang masih dirasa lemah dan sangat perlu diperbaiki PTKIN (termasuk IAIN Pekalongan) adalah pada sistem monitoring dan evaluasinya yang didasarkan pada fakta-fakta atau data valid (berbasis data). Seperti yang disampaikan di atas, data-data ini menjadi bahan pertimbangan untuk menganalisa dan sekaligus menentukan kebijakan-kebijakan mutu di perguruan tinggi. Apabila basis data di perguruan tinggi lemah maka tentu sangat berpengaruh terhadap keberhasilan monitoring dan

⁸⁴ Solihin, Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO, *Wawancara*, 2 Desember 2020.

⁸⁵ Solihin, Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO, *Wawancara*, 2 Desember 2020.

evaluasi, dan akhirnya menjadi kendala berat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

E. Membangun Budaya Mutu Akademik Sebagai Strategi Perbaikan Internal (*Internal Improvement Strategy*)

IAIN Pekalongan selalu berupaya melakukan perbaikan-perbaikan internal yang berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan. Hal yang dirasa masih sangat perlu dilakukan perbaikan di perguruan tinggi tersebut adalah membangun budaya mutu akademik. Perguruan tinggi memiliki strategi perbaikan internal untuk menumbuhkan budaya mutu akademik yang secara kontinyu. Adapun beberapa strategi perguruan tinggi untuk membangun budaya mutu akademik sebagaimana dijelaskan berikut.

1. Orientasi pada Standar Mutu/Akreditasi

IAIN Pekalongan telah melakukan penguatan mutu melalui penetapan standar mutu perguruan tinggi. Standar mutu diusahakan tidak hanya sekadar standar tertulis yang tersaji dalam bentuk dokumen, akan tetapi diupayakan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kegiatan sehari-hari sivitas akademika (budaya akademik). Sebagaimana diutarakan Zaenal Mustakim, bahwa perubahan menjadi IAIN harus diikuti dengan perubahan kultur akademik dan kelembagaan yang lebih baik.⁸⁶

Orientasi pada standar mutu yang dilakukan IAIN Pekalongan adalah melalui penguatan kegiatan Audit Mutu Internal (AMI). Penguatan kegiatan AMI ini menjadi sarana yang lebih terasa dan intens untuk membangun budaya organisasi berbasis mutu. AMI menjadi agenda setiap tahun (satu kali dalam satu tahun) untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan berbasis mutu. Keberadaan AMI diakui menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas; untuk mengukur sesuatu yang sudah sesuai dengan perencanaan atau belum, sekaligus sebagai sarana untuk

⁸⁶ Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020 (saat ini, per 1 Maret 2021 Zaenal Mustakim dilantik menjadi Rektor IAIN Pekalongan untuk masa jabatan 2021-2025).

melihat kekurangan yang perlu ditindaklanjuti untuk diperbaiki di kemudian hari.⁸⁷ Adanya kemauan untuk selalu memperbaiki kekurangan inilah yang kemudian menjadi budaya organisasi berorientasi pada pencapaian mutu di perguruan tinggi.

Berkaitan dengan upaya membangun budaya mutu di IAIN Pekalongan, menurut Aenurrofik secara faktual upaya itu ada (misalnya melalui penguatan AMI), namun ruh atau substansi dari setiap upaya itu belum nampak. “Sistem manajemen mutu (termasuk AMI) faktualnya ada, namun ruh yang menjiwai adanya sistem manajemen mutu tersebut belumlah nampak.” Kegiatan-kegiatan akademik yang tujuannya ke arah tumbuhnya budaya mutu sudah sering dilakukan, melalui pendidikan dan pelatihan juga dilakukan, namun dampak secara substantif yang menjiwai dalam setiap kegiatan akademik belum muncul secara baik.⁸⁸ Jadi, kegiatan-kegiatan berbasis mutu ini masih sebatas formalitas, belum menyentuh ranah substansi (yang sesungguhnya). Padahal ranah substansi ini yang kemudian mampu menjiwai dalam setiap kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan di sebuah perguruan tinggi, yang muara akhirnya terbentuk budaya mutu.

2. Penguatan Sistem (*System Strengthening*)

Penguatan sistem di IAIN Pekalongan, baik sistem akademik (SIKADU) maupun sistem kinerja dosen (LBKD/IKAD), adalah sebagai bentuk upaya untuk menumbuhkan budaya mutu akademik. Melalui sistem tersebut sivitas akademika, khususnya dosen, akan dipaksa untuk disiplin dalam menjalankan perannya sebagai pendidik dan bertanggungjawabkan aktivitas akademiknya melalui sistem yang sudah dibangun tersebut. Apabila melanggar sistem maka ada

⁸⁷ Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjamin Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020.; Mutho'in, Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 25 November 2020.; Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

⁸⁸ Aenurrofik, Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

konsekuensi yang akan ditanggung. Misalnya, dosen yang tidak membuat LBKD maka tunjangan sertifikasi dosennya ditunda (tidak dicairkan). Begitu juga halnya ketika dosen tidak memenuhi hal-hal yang disyaratkan di SIKADU dalam bidang pendidikan dan pembelajaran maka dapat mempengaruhi nilai IKD-nya. Kedisiplinan dosen (dan semua sivitas akademika) di perguruan tinggi dalam mengikuti dan menaati sistem yang dibangun secara terus menerus akan membentuk budaya organisasi berbasis mutu.

Budaya mutu akademik itu akan tumbuh ketika perguruan tinggi membangun sistem dengan baik.⁸⁹ Untuk membangun budaya mutu akademik perguruan tinggi dapat membuat sistem IKD. Setiap dosen per semester dinilai kinerjanya; mulai dari membuat RPS-nya, waktu menyerahkannya tepat waktu, jumlah pertemuan yang dilakukan, evaluasi pembelajaran dari mahasiswa, dan lain-lain. Pada kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat dibentuk sistem untuk mengontrol secara efektif mulai dari penerimaan proposal, *review* proposal, perbaikan proposal, pelaksanaan penelitian, *progress report*, sampai pada pemenuhan tagihan berupa publikasi ilmiah dan HaKi dari hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.⁹⁰

Melalui sistem yang dibangun perguruan tinggi orang-orang akan dibiasakan untuk tahapan-tahapan secara tersistem. Misalnya, dosen membuat perencanaan pengajaran, kontrol terhadap perkuliahan yang dilakukan, termasuk membuat presensi oleh mahasiswa secara online, dan seterusnya. Sistem secara terkontrol ini dapat dicek oleh pimpinan dalam rangka monitoring terhadap kegiatan yang dilakukan oleh dosen dalam pembelajaran.

Memang diakui bahwa sistem ini cenderung bersifat 'mekanis'. Mekanis karena orang digerakkan dengan aturan. Akan tetapi targetnya adalah membangun budaya mutu itu sendiri. Sistem ini hanyalah *tools* (instrumen) untuk menggerakkan munculnya tradisi orang untuk tertib, disiplin, dan melakukan sesuatu sesuai standar.

⁸⁹ Nanang Hasan Susanto, Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 30 November 2020.

⁹⁰ Maghfur, Ketua Lembaga Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, *Wawancara*, 5 Januari 2021.;

Namun sebenarnya kalau sudah berbicara mutu itu sudah tidak ada aturan yang mengikat. Mutu itu adalah kebiasaan (*habits*); yakni budaya atau tradisi yang sudah mengkristal dalam diri pribadi seseorang.

Nanang Hasan Susanto mengatakan bahwa budaya mutu itu akan terbentuk ketika perguruan tinggi membangun sistem akademik dan kelembagaan yang integratif. Sistem integratif ini dibangun untuk mengelola kegiatan Tridharma perguruan tinggi yang muara akhirnya terbentuk budaya mutu akademik yang paripurna. Apabila sistem ini sudah terbangun dengan baik, maka tidak lagi akan dipengaruhi oleh keberadaan pimpinan yang bisa saja berganti-ganti karena suksesi kepemimpinan. Sistem ini menjadi aturan bersama (*sivitas akademika*) untuk menumbuhkan budaya mutu akademik dan kelembagaan yang melingkupi semua unit dan lembaga di perguruan tinggi tanpa terkecuali.⁹¹

Pada dasarnya upaya menumbuhkan budaya mutu akademik di IAIN Pekalongan sudah dilaksanakan melalui kebijakan dari masing-masing perguruan tinggi. Untuk hasilnya, memang membutuhkan waktu yang tidak singkat; dibutuhkan pula konsistensi dari semua elemen (*sivitas akademika*) perguruan tinggi. Selain itu, untuk menumbuhkan budaya mutu akademik di perguruan tinggi diperlukan komitmen bersama, terutama komitmen dari pucuk pimpinan (Rektor).

Dalam perspektif teori mutu, upaya membangun budaya mutu akademik yang dilakukan IAIN Pekalongan masih dikategorikan pada level pendekatan *Quality as "the conformance to specification or standard"*. Level mutu tersebut dilihat dari paradigma gelombang mutu, masih berada di gelombang *Internal Quality Assurance*. Dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, budaya mutu terlihat masih adanya ketertiban dan kepatuhan dosen dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan administratif yang telah ditentukan.

⁹¹ Nanang Hasan Susanto, Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 30 November 2020.

Di masa mendatang, yang menjadi harapan adalah terbangunnya budaya mutu di perguruan tinggi yang lebih menekankan pada “*transformation*”, dan perbaikan diri secara terus menerus (*continuous improvement*). Setiap sivitas akademika dalam melakukan aktivitas akademiknya tidak lagi hanya berfokus pada tuntutan standar atau spesifikasi yang ditentukan, namun sudah menjadi tanggung jawab diri yang membentuk *habits* (kebiasaan).

Dosen melakukan pemenuhan BKD tidak lagi karena tuntutan yang terformulasikan di regulasi atau kebijakan BKD, namun sudah menjadi bagian terintegrasi dalam diri pribadi dosen yang berkewajiban melakukan tridharma perguruan tinggi. Misalnya, dosen mengajar mata kuliah tertentu di kelas itu menjadi tanggung-jawabnya sebagai seorang akademisi yang wajib mengembangkan dan menyampaikan ilmu pengetahuan kepada orang lain (mahasiswa); dosen melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat itu didasarkan pada ‘panggilan diri’ sebagai seorang peneliti/pengabdian yang mampu menemukan solusi dari persoalan-persoalan kehidupan secara ilmiah, dan hasilnya dapat berkontribusi kepada masyarakat secara luas.

Selain itu, perguruan tinggi di masa mendatang diharapkan harus mampu menerjemahkan mutu sebagai relevansi pendidikan dengan kebutuhan masa depan individu, komunitas, dan masyarakat. Perguruan tinggi memastikan relevansi tujuan, isi, praktik, dan hasil pendidikan dengan masa depan generasi baru di era milenium (era globalisasi, teknologi informasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan). Dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, perguruan tinggi dapat menggunakan strategi tripilisasi (*tripilized*), yaitu mengintegrasikan pembelajaran individual (*individualized learning*), pembelajaran lokal (*localized learning*), dan pembelajaran global (*globalized learning*).

Tripilisasi dalam bidang pendidikan dan pembelajaran ini ditunjukkan dengan beberapa indikator, diantaranya: peserta didik adalah pusat pendidikan, program individual, belajar mandiri dengan bimbingan dan fasilitasi yang tepat, proses aktualisasi diri, sumber pembelajaran berbasis lokal dan global, pembelajaran jaringan (*networked learning*), pembelajaran seumur hidup dan di setiap

tempat, peluang tak terbatas (*unlimited opportunities*), pembelajaran kelas dunia (*world-class learning*), dan berpandangan lokal-internasional.

BAB V

PENJAMINAN MUTU ‘INTERFACE’ PERGURUAN TINGGI (INTERFACE QUALITY ASSURANCE)

A. Penjaminan Mutu: Kepuasan Layanan & Akuntabilitas Publik

Karakteristik penjaminan mutu ‘interface’ perguruan tinggi terletak pada kepuasan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik (*stakeholders satisfaction and accountability of educational institution to the public*). Perguruan tinggi melakukan upaya-upaya strategis dalam rangka peningkatan layanan pendidikan dan sebagai bentuk akuntabilitas publik. Perguruan tinggi berupaya bagaimana praktik dan hasil pendidikan relevan dengan perubahan tuntutan kebutuhan masyarakat lokal. Penjaminan mutu ‘interface’ ini mengukur sejauh mana tingkat keterhubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat; sejauh mana harapan masyarakat dapat dipenuhi lembaga pendidikan.

Sebagai bentuk implementasi penjaminan mutu ‘interface’, IAIN Pekalongan melakukan beberapa terobosan pasca alih status kelembagaan. Upaya-upaya strategis yang telah dilakukan perguruan tinggi untuk meningkatkan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik, antara lain: (1) percepatan perubahan kelembagaan menjadi lebih tinggi, yaitu dari STAIN menjadi IAIN, dan rencana IAIN menjadi UIN; (2) penguatan di sektor sarana dan prasarana perguruan tinggi; (3) peningkatan akreditasi perguruan tinggi; dan (4) penguatan sistem pembelajaran dan kinerja dosen berbasis *online*.

Percepatan perubahan kelembagaan perguruan tinggi menjadi lebih tinggi diakui menjadi bagian penting untuk meningkatkan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik. Perubahan atau alih status kelembagaan yang baru berimplikasi pada pembukaan program studi – program studi baru yang bervariasi baik dari jurusan maupun keilmuan yang dikembangkan. Semakin bervariasi bidang keilmuan yang ditawarkan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memilih dan melanjutkan pendidikan ke jenjang

yang lebih tinggi. Kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi (sesuai bakat dan minatnya) akan semakin terbuka seiring pembukaan program studi baru di perguruan tinggi.

Selanjutnya, upaya yang dilakukan IAIN Pekalongan dalam upaya pemenuhan layanan kebutuhan dan akuntabilitas publik adalah dengan peningkatan pada aspek sarana dan prasarana berupa pembangunan gedung perguruan tinggi. IAIN Pekalongan berhasil melakukan pembangunan gedung sampai 5 tahun berturut-turut sejak alih status kelembagaan (2016), yaitu pada tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021.¹ Penguatan sarana dan prasarana berupa gedung perguruan tinggi ini menjadi salah satu upaya perguruan tinggi untuk meningkatkan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik.

Di bidang pendidikan dan pembelajaran (akademik), IAIN Pekalongan melakukan penguatan sistem pembelajaran dan kinerja dosen berbasis online. IAIN Pekalongan membangun sistem pembelajaran berbasis website (internet) yang disebut SIKADU (Sistem Informasi Akademik Terpadu). Melalui aplikasi SIKADU ini aktivitas akademik seperti penawaran mata kuliah, input dan revisi KRS, validasi KRS oleh dosen pembimbing akademik, penjadwalan perkuliahan, absensi perkuliahan, pengisian jurnal perkuliahan dan input nilai kuliah dilakukan secara sistematis dan online. Untuk menunjang pelayanan kepada mahasiswa dan dosen di era digital ini, IAIN Pekalongan memperkenalkan SIKADU versi Android yang bisa diakses melalui telepon genggam (handphone).² Begitu pun halnya dalam upaya peningkatan layanan kepada dosen, IAIN Pekalongan membuat sistem IKAD berbasis online. Para dosen di perguruan tinggi tersebut dapat melaporkan kinerja dosen per semester melalui sistem IKAD online tersebut.

¹ *Observasi* “Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan” <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Jumat, 15 Januari 2021.; Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020

² <http://sikadu.iainpekalongan.ac.id/>; Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 365.

Upaya-upaya strategis IAIN Pekalongan sebagaimana disampaikan di atas merupakan indikator implementasi penjaminan mutu ‘interface’ perguruan tinggi yang sarat layanan pendidikan dan akuntabilitas publik. Tentu masih ada upaya-upaya lain yang dilakukan perguruan tinggi sebagai bentuk implementasi penjaminan mutu ini. Beberapa model dalam penjaminan mutu ‘interface’ dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut, diantaranya: model input sumber daya (*the resource-input model*), model kepuasan (*the satisfaction model*), model legitimasi (*the legitimacy model*), model organisasi pembelajar (*the learning organization model*), dan model manajemen mutu terpadu (*total quality management model*).

B. Model Input Sumber Daya (*The Resource-Input Model*)

The Resource-Input Model merupakan salah satu model penjaminan mutu perguruan tinggi yang berada pada ranah penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*). Model ini mengasumsikan bahwa sumber daya yang langka dan berkualitas diperlukan bagi lembaga pendidikan untuk pencapaian tujuan lembaga tersebut. Sebagai salah satu indikator dari model ini, perguruan tinggi melakukan rekrutmen sumber daya manusia (dosen) secara terencana dan sistematis.

IAIN Pekalongan melakukan rekrutmen secara terbuka dengan tetap berpedoman pada asas transparansi, kompetitif, dan akuntabel. Asas transparansi dilakukan dengan cara menginformasikan atau mengumumkan kepada publik tentang lowongan penerimaan dosen dan tenaga kependidikan, baik pada media elektronik, cetak, website maupun ditempel di tempat-tempat umum dan strategis, serta ditempel secara langsung pada papan pengumuman yang tersedia di IAIN Pekalongan.³ Ada beberapa kategori dosen pada perekrutan dosen di perguruan tinggi ini, yaitu: Dosen Tetap PNS dan Dosen Tetap Bukan PNS.⁴

³ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 225.

⁴ Prosedur rekrutmen dosen (Tetap PNS dan Tetap Bukan PNS) di IAIN Pekalongan adalah sebagai berikut: (1) Kebutuhan dosen diusulkan oleh

Dikarenakan IAIN Pekalongan merupakan perguruan tinggi negeri maka sistem dan mekanisme rekrutmen dosen (khususnya Dosen Tetap PNS) mengikuti regulasi dan kebijakan Kementerian Agama Republik Indonesia. Pada tahun 2014, IAIN Pekalongan ada penambahan dosen baru sebanyak 21 orang. Pada rentang tahun 2015 s.d. 2017 (3 tahun) tidak ada penambahan dosen baru, dikarenakan adanya moratorium rekrutmen dosen (CPNS). Rekrutmen dan seleksi dosen di IAIN Pekalongan baru dilakukan kembali pada tahun 2018, 2019, dan 2020. Adapun rincian penambahan dosen pada rentang waktu 3 tahun tersebut sebagaimana disajikan pada tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1
Rekrutmen/Penambahan Dosen PNS IAIN Pekalongan
Tahun 2018, 2019, & 2020

Perguruan Tinggi	Rekrutmen Dosen PNS (Orang)			Total
	Th. 2018	Th. 2019	Th. 2020	
IAIN Pekalongan	14	65	40	119

Sumber: Data Kepegawaian IAIN Pekalongan Tahun 2021.

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, IAIN Pekalongan dalam penambahan SDM (dosen) belum terealisasi sesuai rencana program,⁵ dikarenakan penambahan dosen pada tahun 2020 hanya terwujud 40 orang dari 81 orang yang direncanakan. Dengan demikian, total dosen tetap IAIN Pekalongan per tahun 2021 menjadi 251 orang (211 orang dosen tetap, ditambah 40 orang dosen rekrutmen 2020).

prodi/jurusan/UPT yang ada di IAIN Pekalongan, (2) Dekan mengusulkan kepada Rektor sejumlah dosen yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi, (3) Rektor mengajukan usulan kuota dosen beserta rincian jabatannya kepada Menteri Agama Republik Indonesia melalui Biro Kepegawaian Sekretariat jenderal Kementerian Agama, (4) Rektor kemudian membentuk Panitia Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sesuai dengan juknis dan menerbitkan pengumuman secara terbuka kepada masyarakat luas.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 225-228.

⁵ Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024, 55-47.

Secara umum, memang diakui bahwa rekrutmen dosen PNS di PTKIN belum sesuai dengan harapan, terlebih lagi ketika dikaitkan dengan upaya peningkatan mutu perguruan tinggi melalui akreditasi institusi. Menurut Luthfi Hamidi, salah satu pimpinan PTKIN (Rektor IAIN Purwokerto periode 2014-2018), sistem rekrutmen Dosen Tetap PNS PTKIN yang sampai saat ini dilakukan belum mengakomodir kebutuhan akreditasi institusi perguruan tinggi. Pasalnya, salah satu syarat kualifikasi pendidikan calon dosen masih Magister (S.2) belum Doktor (S.3), di mana pengangkatan pertama jabatan fungsional dosennya masih Asisten Ahli (S.2).⁶ Hal ini dirasa menjadi penghambat ketercapaian standar akreditasi terutama yang berkaitan dengan jabatan kualifikasi dosen.⁷

Merespon pendapat Luthfi Hamidi, Muhlisin mengatakan bahwa sebenarnya untuk menyelesaikan supaya banyak dosen yang segera memperoleh jabatan fungsional Lektor atau Lektor Kepala perlu ada rekrutmen dosen yang berkualifikasi Doktor (S.3). Hanya saja faktanya bahwa apabila perguruan tinggi merekrut dosen 100% dari lulusan doktor ini sesuatu yang tidak realistis. Misalnya, bagaimana mungkin perguruan tinggi bisa merekrut 75 orang dosen berpendidikan S3 dengan berbagai latar belakang ilmu pengetahuan, sedangkan lulusan S3 dengan kualifikasi yang diharapkan belum tentu terpenuhi. Oleh karenanya, menurut Muhlisin, perguruan tinggi perlu melakukan afirmasi-afirmasi untuk percepatan studi doktoral kepada dosen-dosen yang masih Magister, yang selanjutnya diikuti

⁶ Luthfi Hamidi, Rektor IAIN Purwokerto Periode Tahun 2014-2018, *Wawancara*, 30 November 2020.

⁷ Untuk mendapatkan skor maksimal (layanan terbaik dengan *grade* 4) berdasarkan 7 standar akreditasi BAN-PT, perguruan tinggi harus memiliki Guru Besar lebih dari 30%; Lektor Kepala lebih dari 50%; dan kualifikasi SDM yang bergelar doktor (S3) lebih dari 50% dari jumlah keseluruhan SDM dosen yang dimiliki. Apabila diukur berdasarkan 9 kriteri BAN-PT, perguruan tinggi dapat mendapatkan skor 4 (layanan terbaik) jika jumlah SDM Lektor Kepala dan berpendidikan Doktor minimal 70% dari keseluruhan SDM.; Suwito, Narasumber FGD Virtual Peningkatan Mutu Pelayanan Tri Dharma pada Program Studi Pascasarjana - Pimpinan/Dekan FTIK IAIN Purwokerto, *Focus Group Discussion - Webinar*, PPs IAIN Pekalongan, 28 November 2020.

percepatan dari Asisten Ahli ke Lektor, percepatan Lektor ke Lektor Kepala, atau percepatan Lektor Kepala ke Guru Besar (Profesor).⁸

Dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi maka kuantitas dan kualitas dosen di IAIN Pekalongan harus ditingkatkan. Berdasarkan data yang ada, jumlah dosen IAIN Pekalongan dari 211 dosen tetap yang dimiliki (tahun 2020) terdapat sebanyak 181 orang masih berpendidikan Magister (S2), dan 30 orang sudah menyelesaikan pendidikan program Doktor (S3).⁹

Tabel 5.2

Persentase Kualifikasi Pendidikan Dosen Tetap IAIN Pekalongan

Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen	Kualifikasi Pendidikan	
		Magister (S2)	Doktor (S3)
IAIN Pekalongan	211	181 (14,22%)	30 (14,22%)

Sumber: Dokumen IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) Edisi 1 Tahun 2019, 16-17.

Untuk mendapatkan skor maksimal (layanan terbaik dengan *grade* 4) berdasarkan 7 standar akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), perguruan tinggi harus memiliki dosen yang berkualifikasi Guru Besar lebih dari 30%; Lektor Kepala lebih dari 50%; dan berpendidikan Doktor (S3) lebih dari 50% dari jumlah keseluruhan SDM dosen yang dimiliki. Apabila diukur berdasarkan 9 kriteria BAN-PT, perguruan tinggi dapat mendapatkan skor 4 (layanan terbaik) jika jumlah SDM Lektor Kepala dan berpendidikan Doktor minimal 70% dari keseluruhan SDM. Merujuk pada ketentuan-ketentuan tersebut (7 standar akreditasi BAN-PT), untuk mendapatkan skor layanan terbaik IAIN Pekalongan harus memiliki Guru Besar

⁸ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

⁹ Dokumen IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) Edisi 1 Tahun 2019, 16-17; <http://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif> diakses Kamis, 15 April 2021 pukul 09:02 WIB.

sebanyak 65 orang, Lektor Kepala 107 orang, dan berpendidikan Doktor sebanyak 107 orang. Syarat Lektor Kepala dan berpendidikan Doktor ini akan semakin tinggi apabila diukur dengan 9 kriteria akreditasi BAN-PT, dimana masing-masing perguruan tinggi harus memiliki 70% lebih dari keseluruhan dosen; IAIN Pekalongan harus memiliki minimal 149 orang. Melihat realitas ini, tentu masih sangat perlu upaya maksimal dan berkesinambungan dari perguruan tinggi untuk meningkatkan layanan mutu dari segi keberadaan sumber daya manusia (dosen), baik kuantitas maupun kualitasnya.

Tabel 5.3

Persentase Jabatan Fungsional Dosen Lektor Kepala dan Guru Besar IAIN Pekalongan

Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen	Jabatan Fungsional	
		Lektor Kepala	Guru Besar
IAIN Pekalongan	211	28 (13,27%)	0 (0%)

Sumber: Dokumen IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) Edisi 1 Tahun 2019, 16-17.

Menurut peneliti, jabatan fungsional dosen Lektor Kepala dan Guru Besar sangat dipengaruhi oleh kualifikasi pendidikan dosen itu sendiri dan publikasi karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional bereputasi.¹⁰ Reputasi jurnal nasional dan internasional ini dilihat dari tingkat akreditasi dan/atau terindeks oleh pengindeks internasional, misalnya: Scopus. Dosen yang ingin menaikkan jabatannya menjadi Lektor Kepala atau Guru Besar setidaknya memiliki kualifikasi pendidikan Doktor (S3) dan memiliki karya ilmiah yang

¹⁰ Berdasarkan beberapa sumber data (salah satunya penelusuran melalui website Scopus), dosen IAIN Pekalongan yang memiliki publikasi artikel jurnal internasional (terindeks Scopus) kurang lebih sebanyak 17 orang atau di kisaran 8,06% dari keseluruhan dosen (211 orang). Keadaan ini tentu menjadi bahan pertimbangan bagi perguruan tinggi tersebut untuk mendorong para dosen melakukan percepatan publikasi artikel di jurnal internasional bereputasi.

dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi sebagai penulis pertama.

Apabila dilihat dari pendidikan dosen dan publikasi karya ilmiah dosen, maka potensi yang dimiliki IAIN Pekalongan dalam upaya percepatan peningkatan jabatan fungsional dosen menjadi Lektor Kepala dan Guru Besar sudah mulai nampak. Sampai tahun 2020, IAIN Pekalongan telah memiliki dosen berpendidikan Doktor (S3) sebanyak 30 orang. Pada lima sampai sepuluh tahun yang akan datang diprediksi jumlah dosen yang berpendidikan Doktor (S3) di perguruan tinggi tersebut akan semakin bertambah, mengingat saat ini masih banyak dosen yang sedang menempuh pendidikan baik melalui ijin belajar maupun tugas belajar.¹¹

C. Model Kepuasan (*The Satisfaction Model*)

Salah satu tujuan penjaminan mutu adalah kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*). Pelanggan di perguruan tinggi terdiri dari pelanggan internal (yaitu mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan) dan eksternal (orang tua mahasiswa dan masyarakat). Menurut Suwito, kata *satisfaction* terdapat kata *action*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika ingin mendapatkan kepuasan dari pihak lain maka dibutuhkan *action* (tindakan dan perbuatan nyata).¹² Mutu adalah *customer satisfaction, stakeholders satisfaction*¹³. Perguruan tinggi

¹¹ Sampai saat penelitian ini dilakukan (dimulai November 2020 sampai Juni 2021), dosen tetap IAIN Pekalongan yang melanjutkan studi doktoral sebanyak 43 orang; terdiri dari 11 orang yang tugas belajar dan 32 orang dengan izin belajar.; Data Kepegawaian IAIN Pekalongan Tahun 2021.

¹² Suwito, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Purwokerto Periode 2014-2018, Narasumber FGD Webinar Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Mutu, *Focus Group Discussion - Webinar*, PPs IAIN Pekalongan, 28 November 2020.

¹³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 84; Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 306; Sri Uchtiawati, *et.al.*, "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol.2 No.1, (2014): 52; Hasyim Asy'ari dkk, "Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan*

hendaknya berusaha untuk selalu memberikan layanan terbaik (*excellence service*)¹⁴ kepada orang-orang yang berinteraksi dan membutuhkan layanan, dan muara akhirnya adanya mereka mendapatkan kepuasan atas layanan perguruan tinggi (*customer/stakeholder satisfaction*). Untuk menumbuhkan itu semua (*customer satisfaction*, dan *excellence service*) perguruan tinggi membutuhkan data kepuasan pelanggan.

Dalam perspektif teori paradigma penjaminan mutu *interface* (*interface quality assurance paradigm*), untuk mengukur tingkat kualitas layanan perguruan tinggi dapat dilakukan dengan model kepuasan (*the satisfaction model*). Penjaminan mutu dengan model ini sangat bergantung pada upaya perguruan tinggi untuk memastikan bahwa praktik dan layanan pendidikan memenuhi kebutuhan pelanggan atau bahkan melampaui harapan mereka.

Di IAIN Pekalongan, data kepuasan pelanggan (sebagai contoh dalam hal ini adalah mahasiswa) didapatkan melalui survei layanan kepuasan.¹⁵ Salah satu survei layanan ini ditujukan kepada mahasiswa

Islam, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.; Itay Abuhav, *ISO 9001:2015 A Complete Guide to Quality Management Systems* (New York: Taylor & Francis Group, 2017), 39.; John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*, (London & New York: Roudledge, 2014), 4.; Yan Dong, Kefeng Xu, Yi Xu, & Xiang Wan, "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 299.; Kim-Soon Ng (ed), *Quality Management and Practices* (Croatia, InTech, 2012), 4.

¹⁴ Mutu juga diartikan sebagai layanan prima (*excellence service*); Michel Jaccard, *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems* (Switzerland: EPFL Press, 2013), 19.; Jingxian Zhang *et al.*, "Influence of Curriculum Quality and Educational Service Quality on Student Experiences: A Case Study in Sport Management Programs", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport, & Tourism Education*, Vol.18, (2016): 83.; La Ode Almana, Sudarmanto, & Ismail Suardi Wekke, *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 121-123.; Eric Wibisono, "The New Management System ISO 21001:2018: What and Why Educational Organizations Should Adopt It", *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, 2018: 70-72.

¹⁵ Amat Zuhri, Ketua Lembaga Penjamin Mutu IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 03 Desember 2020. Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 252.

atas layanan akademik di masing-masing perguruan tinggi. Survei layanan akademik dilakukan setiap semester dan biasanya dilakukan di akhir semester. Ada beberapa aspek yang dinilai pada survei layanan akademik, antara lain: (1) *Tangibles* (sarana pendidikan);¹⁶ (2) *Reliability* (kehandalan dosen, staf akademik);¹⁷ (3) *Responsiveness* (sikap tanggap);¹⁸ (4) *Assurance* (perlakuan pada mahasiswa);¹⁹ (5) *Empathy* (pemahaman terhadap kepentingan mahasiswa);²⁰ dan (6) *Information System* (sistem informasi kemahasiswaan).²¹ Skor penilaian survei diukur dengan skala 1 s.d. 4; nilai interval 1,00 - 1,75 (tidak baik), 1,76 – 2,50 (kurang baik), 2,51 – 3,25 (Baik), dan 3,26 – 4,00 (sangat baik). Sebagai contoh, di bawah ini disampaikan hasil survei kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik yang dilakukan di IAIN Pekalongan.

¹⁶ *Tangibles* adalah bukti konkret kemampuan suatu perguruan tinggi untuk menampilkan yang terbaik bagi mahasiswa, baik dari sisi fisik bangunan, fasilitas, perlengkapan teknologi pendukung, hingga penampilan dosen dan tenaga kependidikan.

¹⁷ *Reliability* adalah kemampuan perguruan tinggi untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan mahasiswa terkait kecepatan, ketepatan waktu, tidak ada kesalahan, sikap simpatik dan lain sebagainya.

¹⁸ *Responsiveness* adalah tanggap memberikan pelayanan yang cepat atau responsif serta diiringi dengan cara penyampaian yang jelas dan mudah dimengerti.

¹⁹ *Assurance* adalah jaminan dan kepastian yang diperoleh dari sikap sopan santun tenaga kependidikan, komunikasi yang baik, dan pengetahuan yang dimiliki, sehingga mampu menumbuhkan rasa percaya terhadap tenaga kependidikan.

²⁰ *Empathy* adalah memberikan perhatian yang tulus dan bersifat pribadi kepada mahasiswa. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keinginan mahasiswa secara akurat dan spesifik.

²¹ Aspek survei yang dinilai di IAIN Pekalongan sebanyak 6 (enam) aspek, yaitu: (1) *Tangibles* (sarana pendidikan); (2) *Reliability* (kehandalan dosen, staf akademik); (3) *Responsiveness* (sikap tanggap); (4) *Assurance* (perlakuan pada mahasiswa); (5) *Empathy* (pemahaman terhadap kepentingan mahasiswa); dan (6) *Information System* (sistem informasi kemahasiswaan); Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 8-12

Tabel 5.4
Indeks Kepuasan Mahasiswa (IKM) Terhadap Layanan Akademik
Di IAIN Pekalongan

No.	Aspek Penilaian	IKM
1.	<i>Responsiveness</i> (Sikap Tanggap) ²²	3,36
2.	<i>Assurance</i> (Perlakuan pada Mahasiswa) ²³	3,50
3.	<i>Tangibles</i> (Sarana Pendidikan) ²⁴	3,18
4.	<i>Empathy</i> (Pemahaman terhadap Kepentingan Mahasiswa) ²⁵	3,46

²² Indikator aspek *Responsiveness* antara lain: (1) Menyediakan beasiswa bagi mahasiswa yang tidak mampu; (2) Membantu mahasiswa apabila menghadapi masalah akademik; (3) Menyediakan dosen Bimbingan Konseling bagi mahasiswa; (4) Memberikan layanan kesehatan/pengobatan bagi mahasiswa yang sakit; (5) Memberikan bantuan asuransi bagi mahasiswa yang mendapatkan musibah kecelakaan; (6) Pimpinan IAIN Pekalongan beserta jajarannya menyediakan waktu bagi orang tua mahasiswa untuk berkonsultasi.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 10.

²³ Indikator aspek *Assurance* antara lain: (1) Sanksi bagi mahasiswa yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan IAIN Pekalongan dan berlaku untuk semua mahasiswa tanpa terkecuali; (2) Permasalahan/keluhan mahasiswa ditangani oleh IAIN Pekalongan melalui dosen PA (Pembimbing Akademik); (3) Waktu dipergunakan secara efektif oleh dosen dalam proses pengajaran; (4) Staf administrasi akademik santun dalam memberikan pelayanan; (5) Permasalahan/keluhan mahasiswa ditangani oleh IAIN Pekalongan melalui dosen bimbingan konseling; (6) Setiap pekerjaan/tugas selalu dikembalikan pada mahasiswa.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 10.

²⁴ Indikator aspek *Tangibles* antara lain: (1) Ruang kuliah tertata dengan bersih, dan rapi; (2) Sarana pembelajaran yang tersedia di ruang kuliah; (3) Ketersediaan fasilitas kamar kecil yang cukup dan bersih; (4) IAIN Pekalongan mempunyai perpustakaan yang lengkap; (5) Ketersediaan buku referensi yang di perpustakaan IAIN Pekalongan; (6) Fasilitas ibadah yang dapat dipergunakan oleh mahasiswa di IAIN Pekalongan; (7) Laboratorium yang relevan dengan kebutuhan keilmuan bagi mahasiswa; (8) Ruang kuliah sejuk dan nyaman.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 8.

²⁵ Indikator aspek *Empathy* antara lain: (1) Dosen bersikap terbuka, kooperatif dengan mahasiswa; (2) Dosen bersedia membantu mahasiswa yang mengalami kesulitan bidang akademik/mata kuliah; (3) IAIN Pekalongan berusaha memahami minat dan bakat mahasiswa dan berusaha untuk mengembangkannya; (4) IAIN Pekalongan memonitor terhadap kemajuan mahasiswa melalui dosen Pembimbing Akademik atau dosen bimbingan

No.	Aspek Penilaian	IKM
5.	<i>Reliability</i> (Kehandalan Dosen, Staf Akademik) ²⁶	3,31
6.	<i>Information System</i> (Sistem Informasi Kemahasiswaan) ²⁷	3,51

Sumber: Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa terhadap Pelayanan Akademik IAIN Pekalongan Tahun 2018, 8-12.

Berdasarkan hasil survei layanan kepuasan pelanggan (mahasiswa) pada tabel 5.4 di atas dapat diketahui bahwa layanan akademik di IAIN Pekalongan 3,39. Dengan demikian layanan akademik di perguruan tinggi tersebut dikategorikan sangat baik ($3,26 \leq \text{IKM} \leq 4,00$). Data hasil survei seperti ini selanjutnya dijadikan sebagai masukan berharga bagi pihak-pihak yang berkepentingan (sivitas akademika) di IAIN Pekalongan untuk melakukan perbaikan

konseling; (5) Besarnya kontribusi biaya (sumbangan pengembangan lembaga) disesuaikan dengan kondisi ekonomi orang tua/wali mahasiswa; (6) Kepedulian IAIN Pekalongan dalam memahami kepentingan dan kesulitan mahasiswa.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 11.

²⁶ Indikator aspek *Reliability* antara lain: (1) Rencana perkuliahan semester (RPS) yang dibuat dosen; (2) Dosen memadai sesuai dengan bidang keahliannya; (3) Waktu yang disediakan untuk diskusi dan tanya jawab; (4) Kemampuan staf akademik untuk melayani administrasi kemahasiswaan; (5) Kejelasan materi perkuliahan diberikan dosen; (6) Kualitas layanan staf akademik untuk memenuhi kepentingan mahasiswa; (7) Dosen datang tepat waktu; (8) Bahan ajar (handout, modul, dll) yang diberikan kepada mahasiswa untuk melengkapi materi perkuliahan; (9) Dosen mengembalikan hasil ujian/tugas dengan nilai yang objektif.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 9.

²⁷ Indikator aspek *Information System* antara lain: (1) IAIN Pekalongan memberikan informasi akademik dan pelayanan non akademik dalam bentuk website (online); (2) Secara terbuka memberikan informasi dan pelayanan baik akademik maupun non akademik; (3) Berusaha memberikan respon positif setiap pengaduan mahasiswa; (4) Membuka layanan pengaduan bagi mahasiswa yang memiliki permasalahan; (5) Memberikan informasi sistem perkuliahan dalam bentuk buku panduan perkuliahan; (6) Berusaha secara transparan dalam menjelaskan penggunaan dana kemahasiswaan.; Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018, 12.

diri secara terus menerus. Kesiapan dan kesadaran sivitas akademika untuk selalu berbenah diri inilah yang selanjutnya menjadi aktivitas komunal untuk membangun budaya mutu akademik di perguruan tinggi. Namun demikian, survei kepuasan pelanggan ini juga perlu dikelola dengan baik supaya tidak hanya sekedar kebutuhan administrasi saja, namun benar-benar menjadi upaya untuk menumbuhkan budaya mutu organisasi (responsibilitas akademik, perbaikan secara terus menerus).

D. Model Legitimasi (*The Legitimacy Model*)

Perubahan zaman dengan segala konsekuensiuntutannya menjadikan lembaga pendidikan tinggi harus menghadapi tantangan eksternal dan tuntutan akuntabilitas publik. Model legitimasi ini mengasumsikan bahwa untuk mendapatkan legitimasi, perguruan tinggi harus mendapatkan dukungan dari masyarakat luas. Selain itu, perguruan tinggi dituntut membangun citra publik yang baik dan mampu menunjukkan akuntabilitasnya. Dengan demikian, kualitas pendidikan tinggi ditentukan pada pencapaian posisi atau reputasi pendidikan yang sah di masyarakat (*an education's legitimate position or reputation in the community*).

Model legitimasi ini diimplementasikan IAIN Pekalongan dengan beberapa cara, diantaranya: (1) aktif melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain, dan (2) melakukan peningkatan citra atau reputasi perguruan tinggi dengan peningkatan akreditasi. Ada beberapa kerjasama yang dilakukan oleh IAIN Pekalongan. Kerjasama yang dilakukan IAIN Pekalongan dengan instansi-instansi lain, baik dalam negeri maupun luar negeri, diantaranya:²⁸ Kejaksaan RI dan Kepolisian RI dalam penanganan kasus penyimpangan pengelolaan keuangan negara; Pemprov Jateng dalam pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN); Dirjen Dikti Diknas dalam program beasiswa bidikmisi; Kantor Kementerian Agama Kota Pekalongan dalam praktikum *rukyyatul hilal*; Badan Peradilan Agama Mahkamah Agung RI dalam kuliah kerja lapangan (KKL); Kantor Urusan Agama

²⁸ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 433-455.

Daerah Pekalongan dan sekitarnya dalam praktik pengalaman lapangan; Universitas Diponegoro Semarang dalam pengembangan Tridharma perguruan tinggi; UIN Sunan Kalijaga dalam program postdoctoral; Universitas Suez Canal Mesir dalam pelatihan bahasa dan penelitian; Universitas Leipzig Jerman dalam peningkatan metode pembelajaran dan bahasa; dan kerjasama-kerjasama lainnya.

Selain kerjasama dengan beberapa pihak terkait baik di dalam negeri maupun luar negeri, legitimasi publik dilakukan IAIN Pekalongan dengan upaya peningkatan akreditasi perguruan tinggi, baik akreditasi institusi maupun program studi. Sampai pada tahun 2021, IAIN Pekalongan memperoleh akreditasi institusi perguruan tinggi B dengan skor 350. IAIN Pekalongan memiliki 23 prodi; 18 prodi tingkat S1 dan 5 prodi tingkat S2. Dari 23 prodi yang dimiliki IAIN Pekalongan terdapat 4 prodi yang terakreditasi A (17,39%), 11 prodi terakreditasi B (47,83%), dan masih ada 8 prodi yang terakreditasi C (34,78%).²⁹ Upaya-upaya peningkatan akreditasi ini, baik institusi maupun program studi, masih terus dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut sebagai upaya membangun reputasi atau citra kelembagaan yang baik di hadapan publik.

E. Model Organisasi Pembelajar (*The Learning Organization Model*)

Model penjaminan mutu berikutnya yang termasuk dalam penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*) pendidikan tinggi adalah organisasi pembelajar (*the learning organization model*). Meminjam teorinya Senge, perguruan tinggi yang memiliki karakter organisasi pembelajar ditunjukkan dengan adanya upaya yang terus menerus memperbaiki organisasi (*continuous improvement*), berkemampuan memperbaiki kapasitas untuk mencipta (*generative*

²⁹ Ade Dedi Rohayana dkk, *IAIN Pekalongan Dalam Angka (IDA) 2019* (Pekalongan: IAIN Pekalongan Press, 2019), 8-14.; *Observasi “IAIN Pekalongan Menuju UIN Pekalongan”* <https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ> pada Jum’at, 15 Januari 2021.; <http://lpm.iainpekalongan.ac.id/akreditasi.html> diakses pada Sabtu, 16 Januari 2021 pukul 6:43 WIB.

learning), dan berkemampuan melakukan adaptasi terhadap tuntutan dan perubahan zaman (*adaptive learning*). Ketiga karakter organisasi pembelajar tersebut telah ditunjukkan oleh IAIN Pekalongan dalam pengelolaan perguruan tinggi.

Sebagai salah satu bentuk *continuous improvement, generative learning, & adaptive learning*, IAIN Pekalongan memahami betul perlunya melakukan alih status kelembagaan,³⁰ baik dari alih status status kelembagaan (STAIN menjadi IAIN; atau nantinya IAIN menjadi UIN) maupun bidang akademik (tridharma perguruan tinggi). Pasca perubahan menjadi IAIN, IAIN Pekalongan melanjutkan upaya perbaikan kelembagaan menjadi UIN. Upaya alih status IAIN Pekalongan menjadi UIN masih terus berlangsung, dan sampai saat penelitian ini dilakukan (2020) upaya alih status kelembagaan IAIN Pekalongan masih dalam tahap visitasi dari Tim Pusat.

Upaya-upaya yang dilakukan perguruan tinggi ini (peningkatan kelembagaan) membuka akses pendidikan tinggi yang lebih luas kepada masyarakat. Perubahan kelembagaan perguruan tinggi berimplikasi pada pembukaan program studi-program studi baru dengan variasi keilmuan yang lebih banyak, dan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memilih bidang keilmuan yang sesuai dengan bakat dan minatnya.

Alih status kelembagaan yang terjadi di IAIN Pekalongan berimplikasi pada perbaikan-perbaikan di bidang lainnya. Misalnya, bidang infrastruktur sarana dan prasarana, bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Di bidang infrastruktur pasca alih status menjadi IAIN, IAIN Pekalongan melakukan penguatan pada sektor pembangunan gedung penunjang perkuliahan.³¹ Sementara di bidang pendidikan, penelitian, dan

³⁰ Alih status kelembagaan dari STAIN Pekalongan menjadi IAIN Pekalongan pada Tahun 2016.

³¹ Sebagaimana diketahui IAIN Pekalongan melakukan pembangunan gedung sampai 5 tahun berturut-turut sejak alih status kelembagaan (2015), yaitu pada tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021.; *Observasi* "Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan" <https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84> pada Jumat, 15 Januari 2021.; Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020

pengabdian kepada masyarakat, perguruan tinggi ini melakukan perbaikan pada sistem integrasi. Misalnya penguatan sistem pendidikan berbasis online (SIKADU),³² sistem kinerja dosen berbasis online (IKAD), sistem penelitian dan pengabdian masyarakat berbasis *online* (Litapdimas),³³ dan sistem-sistem lain yang selalu mengikuti perkembangan informasi teknologi.

Sebagai indikator lain implementasi model organisasi pembelajar, IAIN Pekalongan melakukan penguatan di sektor kualitas SDM (dosen). Di IAIN Pekalongan peningkatan kualitas dosen dilakukan melalui: (1) Pemberian kesempatan kepada dosen untuk mengikuti studi lanjut sesuai dengan kompetensinya; (2) Secara berkala menyelenggarakan pelatihan dan workshop dosen berkaitan dengan pengembangan keilmuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM; (3) Memberi kesempatan kepada dosen untuk melakukan penelitian, baik yang dibiayai oleh Institut, Kementerian, institusi lain maupun mandiri; (4) Memberi peluang kepada dosen untuk melakukan pengabdian kepada masyarakat baik yang dibiayai oleh Institut, Kementerian, institusi lain maupun mandiri; dan (5) Memberi peluang bagi dosen maupun tenaga kependidikan mengikuti pelatihan yang sifatnya pengembangan diri.³⁴ Pada dasarnya peningkatan kualitas dosen yang dilakukan IAIN Pekalongan dilakukan dengan dua cara, yaitu: (1) pemberian akses studi lanjut bagi dosen, dan (2) penguatan kompetensi melalui kegiatan workshop, pelatihan, seminar, dan sejenisnya.

³² SIKADU adalah Sistem Informasi Akademik Terpadu yang dikembangkan IAIN Pekalongan di bidang pembelajaran berbasis *online* (internet). Sistem ini memiliki peran dan fungsi yang sama, yaitu perbaikan pada akses pembelajaran di perguruan tinggi.

³³ Litapdimas merupakan sistem terpadu yang dikembangkan oleh Kementerian Agama untuk mengelola kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi keagamaan Islam di bawah Kementerian Agama.; <https://litapdimas.kemenag.go.id/>

³⁴ Dokumen Borang Akreditasi Institusi IAIN Pekalongan Tahun 2018, 232-234.

Menurut Muhlisin, persetujuan studi lanjut bagi dosen di IAIN Pekalongan (terutama yang mengambil jalur tugas belajar) mempertimbangkan komposisi jumlah dosen di institusi. Sebelum tahun 2018 pemberian persetujuan bagi dosen yang tugas belajar sangat ketat. Hal ini dikarenakan jumlah dosen di IAIN Pekalongan masih minim, dan untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan dosen. Namun setelah ada penambahan dosen baru yang cukup banyak pada tahun setelahnya (2018 ke atas),³⁵ keleluasaan bagi dosen untuk mengajukan tugas belajar semakin terbuka dengan syarat minimal sudah Asisten Ahli.³⁶

Hal ini terbukti dengan adanya 9 orang dosen yang melanjutkan studi lanjut program doktor pada tahun 2019 melalui Beasiswa Program 5000 Doktor Kementerian Agama RI.³⁷ Kesembilan orang yang mengambil tugas belajar tersebut, memilih perguruan tinggi sesuai dengan bidang studi yang ditetapkan Kementerian Agama, antara lain: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (3 orang), Universitas Negeri Yogyakarta (2 orang), Universitas Islam Indonesia Yogyakarta (1 orang), UIN Walisongo Semarang (2 orang), dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (1 orang).

Tercatat sampai pada tahun 2021, dosen tetap IAIN Pekalongan yang melanjutkan studi doktoral sebanyak 43 orang; terdiri dari 11 orang yang tugas belajar dan 32 orang dengan izin belajar.³⁸ Pemilihan perguruan tinggi untuk tempat studi lanjut dosen IAIN Pekalongan disesuaikan dengan kesempatan tugas belajar dan pemenuhan jarak

³⁵ Mulai tahun 2018 ada penambahan dosen baru sebanyak 119 orang; terdiri dari 14 orang tahun 2018, 65 orang tahun 2019, dan 40 orang tahun 2020.; Data Kepegawaian IAIN Pekalongan Tahun 2021.

³⁶ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

³⁷ Pada tahun 2019 terdaftar ada 9 dosen yang melanjutkan studi S3 melalui program beasiswa 5000 Doktor Diktis Kementerian Agama RI. Secara keseluruhan dosen IAIN Pekalongan yang mengikuti studi lanjut dengan status tugas belajar sebanyak 11 orang (ditambah 2 orang yang tugas belajar per tahun 2016).; <http://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif> diakses Kamis, 15 April 2021 pukul 08:12 WIB.

³⁸ Data Kepegawaian IAIN Pekalongan Tahun 2021.

perguruan tinggi dengan tempat bekerja bagi yang izin belajar. Dosen yang memilih studi lanjut dengan izin belajar lebih banyak mengambil perguruan tinggi di wilayah Semarang, seperti: UIN Walisongo Semarang, Universitas Negeri Semarang, dan Universitas Diponegoro Semarang.

Pertimbangan pemilihan perguruan tinggi di wilayah Semarang ini didasarkan pada: (1) jarak antara tempat bekerja (IAIN Pekalongan) dengan perguruan tinggi tempat studi, sehingga proses studi bisa dilaksanakan di luar jam kerja kantor dan tidak mengganggu tugas kedinasan (berdasarkan KMA Nomor 175 Tahun 2010 Tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi PNS di Lingkungan Kementerian Agama), dan (2) akreditasi perguruan tinggi tempat studi minimal B (berdasarkan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor: SJ/B.II/4/Kp.02.3/2850/2013 Tentang Tugas Belajar dan Izin Belajar PNS di Lingkungan Kementerian Agama).

Lebih lanjut Muhlisin dan Zaenal Mustakim mengatakan bahwa dosen diberi kebebasan untuk memilih jalur studi lanjut, bisa melalui beasiswa (tugas belajar) ataupun memilih untuk mandiri (biaya sendiri). Jika memilih beasiswa maka dosen yang bersangkutan berstatus tugas belajar, sementara jika memilih biaya mandiri maka dosen tersebut memilih untuk izin belajar. Kedua alternatif pilihan studi lanjut ini memiliki konsekuensi masing-masing. Apabila dosen memilih tugas belajar (beasiswa) ada akses pendanaan dari kampus yang dihentikan sementara (misalnya tunjangan sertifikasi, tunjangan fungsional dosen, dan lain-lain). Apabila dosen mengambil izin belajar juga banyak biaya studi yang akan dikeluarkan, di samping waktu yang harus terbagi antara bekerja dan studi lanjut. Pada dasarnya institusi memberikan kesempatan pengembangan karir melalui studi lanjut bagi dosen di IAIN Pekalongan.³⁹

³⁹ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Zaenal Mustakim, Wakil Rektor II IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 24 November 2020.

Studi lanjut yang dilakukan oleh dosen IAIN Pekalongan merupakan langkah prioritas untuk percepatan kenaikan jabatan fungsional dosen, terutama Lektor Kepala. Diakui oleh IAIN Pekalongan, perguruan tinggi mengalami kekurangan dosen yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala.⁴⁰ Hal ini berimplikasi pada pemenuhan posisi perangkat akademik yang mempersyaratkan harus Lektor Kepala. Semakin banyak dosen yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala, maka semakin terbuka kompetisi untuk menempati posisi jabatan tertentu (misalnya: Rektor, Wakil Rektor, Direktur, Dekan, dan Wakil Dekan)⁴¹ di perguruan tinggi tersebut. Tentu hal ini menjadi kesempatan bagi institusi untuk membuka cakrawala baru dan inovasi bagi perkembangan dan kemajuan di masa mendatang.

Dalam upaya pengejawantahan *continuous improvement*, *generative learning*, dan *adaptive learning* sebagai karakteristik dari model organisasi pembelajar (*the learning organization model*), dan dengan melihat fakta-fakta penelitian, IAIN Pekalongan dapat dikatakan sudah mengimplementasikan model penjaminan mutu ‘interface’ ini dengan baik. Melalui lima disiplin dalam teori organisasi pembelajar (*system thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, & learning team*), IAIN Pekalongan mampu melakukan perbaikan-perbaikan akademik dan kelembagaan sebagai upaya adaptasi terhadap perubahan kemajuan zaman.

⁴⁰ IAIN Pekalongan memiliki dosen tetap sebanyak 211 orang. Dari total 211 orang terdapat 28 orang (13,27%) memiliki jabatan akademik Lektor Kepala, 58 orang (27,49%) Lektor, 37 orang (17,54%) Asisten Ahli, dan 88 orang (41,70%) masih CPNS, serta belum ada Guru Besar di IAIN Pekalongan.; Dokumen IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) Edisi 1 Tahun 2019, 16-17; <http://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif> diakses Kamis, 15 April 2021 pukul 09:02 WIB.

⁴¹ Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang STATUTA IAIN Pekalongan syarat menjadi Rektor, Wakil Rektor, Direktur, Dekan, dan Wakil Dekan di IAIN Pekalongan diantaranya harus berpendidikan Doktor (S.3) dan memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala.

Menurut peneliti, sebagai perguruan tinggi milik pemerintah (negeri), di mana regulasi pusat selalu menjadi dasar kebijakan perguruan tinggi, PTKIN harus mampu menerjemahkan dan menindaklanjuti regulasi secara cepat dan strategis. Kecerdasan dalam menerjemahkan regulasi ini (*regulation intelligence*) menjadi modal penting perguruan tinggi negeri dalam melakukan perbaikan-perbaikan akademik dan kelembagaan secara cepat, tanggap, dan aktif-progresif menjadi pusat *problem solving* dari persoalan-persoalan yang sedang berkembang di masyarakat.

Dengan demikian, lima disiplin organisasi pembelajar dalam perspektif Senge, yaitu (1) berpikir sistematis (*system thinking*); (2) penguasaan pribadi (*personal mastery*); (3) model-model mental (*mental models*); (4) membangun visi bersama (*building shared vision*); dan (5) tim pembelajar (*learning team*) perlu diberi tambahan disiplin yang keenam untuk perguruan tinggi keislaman negeri (PTKIN), yaitu *regulation intelligence* (kecerdasan mengejawantahkan regulasi secara cepat dan strategis). Tambahan disiplin keenam ini (*regulation intelligence*) dapat dijadikan pegangan PTKIN dalam implementasi *learning organization*. Misalnya, implementasi *learning organization* dalam perbaikan kurikulum, rekrutmen SDM, sistem pembelajaran, dan perbaikan-perbaikan lain di bidang akademik yang menuntut kesesuaiannya dengan regulasi yang berlaku, dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

F. Model Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management Model*)

Model penjaminan mutu ‘interface’ perspektif Cheng yang terakhir adalah *total quality management model* atau model manajemen mutu terpadu. Model ini berpandangan bahwa mutu pendidikan didefinisikan sebagai karakter seperangkat elemen dalam input, proses, dan output lembaga pendidikan yang menyediakan layanan secara kompetitif memuaskan pengguna/pelanggan internal dan eksternal dengan memenuhi harapan eksplisit dan implisit mereka. Karakter kunci dalam model ini adalah *customers focus* dan *customers*

satisfaction.⁴² *Customers* atau pelanggan perguruan tinggi meliputi pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal perguruan tinggi terdiri dari: mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan, sedangkan pelanggan eksternal adalah orang tua mahasiswa dan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan implementasi model manajemen mutu terpadu, IAIN Pekalongan melakukan beberapa upaya-upaya strategis yang muara akhirnya adalah ketercapaian kepuasan layanan akademik. Misalnya, di bidang pendidikan dan pembelajaran, perguruan tinggi mengembangkan sistem informasi akademik (SIKADU) yang terkoneksi dengan internet/*online*. Terlebih pada masa pandemi covid-19, yang berlangsung dari bulan Maret 2020 sampai saat penelitian ini dilakukan, sistem pembelajaran berbasis *online* ini menjadi alternatif prioritas karena adanya larangan untuk berkumpul bertatap muka langsung dan larangan mobilitas ke luar rumah dari pemerintah. Melalui sistem pembelajaran *online*, mahasiswa dan dosen dapat melakukan pembelajaran secara virtual dari rumah masing-masing. Pengembangan sistem pembelajaran ini dirasa menjadi alternatif perguruan tinggi untuk tetap memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan (dosen/mahasiswa).

Sebagai sarana mendapatkan gambaran kepuasan pelanggan atas layanan akademik, IAIN Pekalongan rutin melakukan survei layanan kepuasan akademik yang dilakukan di setiap akhir semester. Survei ini memberikan gambaran real atas apa yang didapatkan pelanggan perguruan tinggi sesuai harapan-harapan mereka. Hasil survei ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan perguruan tinggi melakukan perbaikan-perbaikan di kemudian hari. Adapun gambaran hasil survei di IAIN Pekalongan sebagaimana sudah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya (model kepuasan – *the satisfaction model*).

⁴² Selain *customer focus* dan *customer satisfaction*, ada beberapa prinsip di dalam *total quality management*, yaitu: *leadership, engagement of people, process approach, continuous improvement, evidence based decision making, dan relationship management*; Mochamad Iskarim, “The Quality Management of Arabic Language Education Based On The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015”, *Alsinatuna: Journal of Arabic Linguistics and Education*, Vol. 3, No. 2 (2018): 225-243

Namun demikian, secara umum implementasi model *total quality management* ini nampaknya belum sesuai dengan harapan yang semestinya dari implementasi *total quality management* itu sendiri, yaitu tumbuhnya budaya mutu akademik di perguruan tinggi. Budaya mutu akademik ditunjukkan dengan adanya *habits* dan *academic responsibilities*. Kebiasaan dan tanggung jawab akademis yang mengakar kuat di dalam pribadi sivitas akademika sepertinya belum nampak. Di bidang pendidikan dan pembelajaran, misalnya, dosen dan mahasiswa masih terkesan melakukan rutinitas kegiatan perkuliahan yang produknya adalah laporan administratif. Sementara di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, peneliti (dosen) melakukan kegiatan tersebut lebih banyak didorong karena orientasi proyek penelitian daripada kegiatan yang sarat dengan makna akademis.⁴³ Apabila budaya mutu akademik sudah tertanam dengan baik di kalangan sivitas akademika, maka kegiatan Tridharma menjadi tanggung jawab (*responsibilities*) yang menyatu di dalam diri mereka.

Dosen melakukan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat karena tanggung jawabnya sebagai seseorang yang harus mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, serta memberikan kontribusi dalam kehidupan masyarakat. Begitu pula halnya dengan mahasiswa, tanggung jawabnya adalah bersama dosen ikut melakukan pengembangan keilmuan di dalam dirinya yang selanjutnya menjadi 'agen ilmu' yang menyebarkan ke masyarakat luas saat mahasiswa tersebut sudah lulus.

⁴³ Nanang Hasan Susanto, Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 30 November 2020.

BAB VI

PENJAMINAN MUTU ‘FUTURE’ PERGURUAN TINGGI (*FUTURE QUALITY ASSURANCE*)

A. Relevansi Pendidikan dengan Masa Depan

Penjaminan mutu ‘*future*’ (*future quality assurance*) menekankan pada relevansi pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi bangsa. Apabila penjaminan mutu ini diterapkan pada perguruan tinggi maka tujuan, isi, praktik, dan hasil pendidikan tinggi diarahkan pada kebutuhan masa depan lulusan. Latar belakang munculnya paradigma gelombang penjaminan mutu ketiga ini (*future quality assurance*) disebabkan karena penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*) dan *interface* (*interface quality assurance*) dirasa tidak lagi mampu menjadi solusi untuk menjawab tantangan perubahan zaman yang begitu cepat. Perubahan zaman ini ditandai dengan era globalisasi yang begitu cepat, konsekuensi perkembangan informasi dan teknologi, dan tuntutan yang kuat untuk pembangunan ekonomi dan sosial dalam kompetisi internasional dan regional. Pembuat kebijakan dan pendidik di setiap negara harus berpikir ulang untuk bagaimana mengubah kurikulum dan pedagogik sebagai upaya mempersiapkan generasi muda mereka untuk masa depan.

Perguruan tinggi yang sudah memahami pentingnya *future quality assurance* ini tidak lagi berkutat pada persoalan perbaikan internal melalui standar-standar pendidikan yang ditentukan (*internal quality assurance*), atau meningkatkan layanan pendidikan untuk mendapatkan kepuasan *stakeholders* (*interface quality assurance*), tetapi sudah mulai merancang kegiatan-kegiatan akademik yang futuristik di mana tujuan, isi, praktik, dan hasil pendidikan sangat erat kaitannya dengan masa depan lulusan (generasi baru masa depan). Dengan demikian, relevansi pendidikan dengan masa depan merupakan salah satu elemen penting dalam pembahasan kualitas atau mutu pendidikan. Artinya, selain kualitas ‘internal’ dan kualitas ‘interface’, perguruan tinggi harus memiliki kualitas pendidikan untuk

masa depan ('future'). Kualitas generasi masa depan ini ditunjukkan dengan kemampuan generasi muda dalam menghadapi era millenium, yaitu era globalisasi, teknologi informasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan (*era of globalization, information technology, and the knowledge-driven economy*). Lalu bagaimana dengan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN), apakah dalam implementasi penjaminan mutunya sudah sampai pada paradigma *future quality assurance*?

IAIN Pekalongan merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN) yang menjadi objek studi kasus dalam penelitian ini. Dalam hal implementasi penjaminan mutu 'internal' dan 'interface' dapat dikatakan sudah terlaksana, namun untuk penjaminan mutu 'future' (*future quality assurance*) nampaknya belum terimplementasi. Perguruan tinggi tersebut sudah baik dalam perbaikan internal perguruan tinggi, begitupun halnya upaya peningkatan layanan pendidikan untuk memenuhi harapan *stakeholders* juga sudah terwujud. Namun, dalam upaya merelevansikan tujuan, isi, praktik, dan hasil pendidikan dengan kebutuhan masa depan generasi muda (lulusan) nampaknya belum terlihat. Hal ini dapat ditelusuri dari arah kebijakan renstra perguruan tinggi, *milestone* perguruan tinggi, dan kebijakan-kebijakan mutu perguruan tinggi lainnya.

1. Arah Kebijakan Renstra Perguruan Tinggi

Arah kebijakan dan strategi dalam Renstra IAIN Pekalongan 2020-2024 mengupayakan untuk mendukung tercapainya visi Kementerian Agama dan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, yaitu berorientasi pada penciptaan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan berdaya saing dengan fondasi internalisasi nilai-nilai agama yang moderat, inklusif, toleran, rukun, tanpa kekerasan, serta menghargai keragaman dan perbedaan. Dalam periode Renstra tahun 2017-2020, IAIN Pekalongan meletakkan fondasi dalam memperkuat tata kelola yang baik, bersih dan melayani dan membangun basis keilmuan IAIN Pekalongan yang berwawasan keindonesiaan,

sebagaimana yang dicanangkan dalam Rencana Induk Pengembangan IAIN Pekalongan 2017-2036 tahap I.¹

Dengan mempertimbangkan capaian program Renstra 2017-2020 tersebut dan hasil analisis kondisi saat ini serta arah kebijakan Kementerian Agama Republik Indonesia dan Direktorat Pendidikan Islam, maka dirumuskan Arah Kebijakan IAIN Pekalongan untuk 5 tahun ke depan dari tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut: (1) Peningkatan akses, mutu dan relevansi; (2) Peningkatan kapasitas dan daya saing kelembagaan; (3) Peningkatan kapasitas Sumber daya manusia dan infrastruktur; dan (4) Pengembangan tridharma perguruan tinggi berbasis harmonisasi ilmu.²

Pertama, untuk arah kebijakan dalam rangka peningkatan akses, mutu dan relevansi, IAIN Pekalongan menentukan beberapa sasaran program, yaitu: (a) Menguatnya moderasi beragama; (b) Meningkatnya pemerataan akses pendidikan yang berkualitas; (c) Meningkatnya kualitas penjaminan mutu pendidikan; dan (d) Menguatnya pengarusutamaan gender. *Kedua*, peningkatan kapasitas dan daya saing kelembagaan dengan sasaran program meliputi: (a) Meningkatnya kerjasama strategis dan daya saing kelembagaan; (b) Meningkatnya kualitas mental/karakter mahasiswa; (c) Meningkatnya kualitas tata kelola kelembagaan yang efektif, transparan, akuntabel, adil dan bertanggung jawab.

Ketiga, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur, dengan sasaran programnya: (a) Meningkatnya kualitas dan kuantitas dosen dan tenaga kependidikan; (b) Meningkatnya kualitas sarana prasarana yang ramah difabel dan lingkungan; dan (c) Meningkatnya kualitas sistem informasi dan pangkalan data. Selanjutnya, untuk arah kebijakan *Keempat* yaitu pengembangan Tridharma perguruan tinggi berbasis harmonisasi ilmu, IAIN Pekalongan menetapkan sasaran programnya yaitu sebagai berikut: (a) Meningkatnya kualitas layanan pendidikan dan kualitas lulusan; (b) Meningkatnya kualitas dan kuantitas penelitian dan publikasi ilmiah;

¹ Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2017-2020, 14.

² Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024, 38.

dan (c) Meningkatnya kualitas dan kuantitas pengabdian kepada masyarakat.³

Mencermati arah kebijakan Renstra perguruan tinggi IAIN Pekalongan, maka tidak berlebihan ketika peneliti mengatakan bahwa implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut masih berada di ranah *internal quality assurance* dan *interface quality assurance*. Perguruan tinggi masih berupaya secara optimal dalam meningkatkan kapasitas internal kelembagaan dan meningkatkan layanan pendidikan, serta akuntabilitas publik. Dari arah kebijakan Renstra perguruan tinggi belum terlihat adanya upaya merelevansikan pendidikan tinggi dengan masa depan generasi baru untuk menghadapi era milenium yang sarat dengan tuntutan perkembangan era globalisasi, teknologi informasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan.

2. *Milestone* Perguruan Tinggi

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang dibangun Institut, IAIN Pekalongan menentukan target atau tahapan capaian (*milestone*) masing-masing, yang dimulai dari perubahan status menjadi Institut sampai rentang waktu yang telah ditentukan. IAIN Pekalongan menargetkan pencapaian visi institutnya pada tahun 2036, dan membutuhkan waktu sekitar 20 tahun dari tahun perubahan menjadi IAIN (tahun 2016). IAIN Pekalongan menargetkan pencapaian visi institutnya pada tahun 2036. Satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di Eks-Karesidenan Pekalongan ini menargetkan selama 20 tahun untuk mencapai visinya sejak alih status kelembagaan menjadi IAIN.

Untuk memudahkan pencapaian target dan mengetahui sejauh mana tingkat pencapaiannya maka *milestones* visi IAIN Pekalongan dibagi menjadi empat tahap, yaitu: (1) *Good University Governance (GUG)* (2017-2021), ditandai dengan upaya memperkuat tata kelola yang baik, bersih dan melayani serta membangun basis keilmuan IAIN Pekalongan yang berwawasan keindonesiaan; (2) *University*

³ Rencana Strategis IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024, 31 & 39.

Performance Improvement (UPI) (2022-2026). Pada tahap ini IAIN Pekalongan bertekad untuk meningkatkan kinerja institusi untuk mengembangkan sumber daya manusia guna mengembangkan konsep keilmuan berwawasan keindonesiaan; (3) *Competitive Advantages University (CAU)* (2027-2031), dengan target meningkatkan daya saing kelembagaan dan kontribusi keilmuan berwawasan keindonesiaan; dan (4) *Global Recognition University (GRU)* (2032-2036), dengan capaiannya adalah perguruan tinggi mendapatkan pengakuan nasional dan regional sebagai PTKI terkemuka dalam pengelolaan kelembagaan dan pengembangan IPTEK berwawasan keindonesiaan.⁴

Mencermati uraian *milestones* IAIN Pekalongan di atas, dalam perspektif teori paradigma penjaminan mutu Cheng, perguruan tinggi tersebut masih berada pada ranah *internal* dan *interface quality assurance*. *Milestone* yang ditetapkan perguruan tinggi merupakan langkah rasional dan terukur untuk mewujudkan visi perguruan tinggi tersebut. Muara akhir dari tercapainya visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi adalah menjadikan perguruan tinggi yang berkualitas, berdaya saing, dan sebagai pusat pengembangan keilmuan agama dan umum yang diakui secara nasional dan internasional dengan tetap melestarikan nilai-nilai luhur budaya keindonesiaan.

Visi, misi, dan tujuan adalah suatu rangkaian yang saling terkait (sistematis). Apabila *milestone* perguruan tinggi masih berada di ranah *internal-interface quality assurance* tentu dalam operasionalisasi kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan selanjutnya juga tidak jauh berbeda. Hal ini menunjukkan secara khusus bahwa implementasi penjaminan mutu 'future' (*future quality assurance*) di IAIN Pekalongan belumlah nampak. Secara umum, bagi PTKIN implementasi paradigma ketiga ini (*future quality assurance*) nampaknya juga belum terprogram (untuk tidak mengatakan belum dipikirkan) dalam penjaminan mutu perguruan tinggi. Hipotesis peneliti ini nampaknya juga sangat perlu dilakukan penelitian berikutnya, dengan ruang lingkup dan objek penelitian yang lebih luas.

⁴ Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036, 1.

3. Redesain Kurikulum Perguruan Tinggi

Redesain kurikulum menjadi salah satu indikator dari *future quality assurance*. Indikator ini bertujuan untuk menyelaraskan kurikulum yang diterapkan di perguruan tinggi dengan kebutuhan masa depan generasi baru. Redesain kurikulum menjadi ciri khas reformasi pendidikan yang bersifat fleksibel dan adaptif seiring perkembangan zaman dengan segala konsekuensi logisnya. Hasil redesign kurikulum berimplikasi pada pelaksanaan kegiatan akademik (tridharma perguruan tinggi) yang berorientasi pada kepastian relevansi pendidikan dengan masa depan. Lalu, apakah tujuan sebenarnya redesign kurikulum dalam perspektif *future quality assurance* ini sama dengan redesign kurikulum yang terjadi di IAIN Pekalongan?

Kurikulum didefinisikan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Pendidikan Tinggi).⁵ Masing-masing Unit Pengelola Program Studi di perguruan tinggi diwajibkan melakukan penyusunan kurikulum dan rencana pembelajaran dalam setiap mata kuliah.⁶ Melalui pemahaman regulasi yang mendefinisikan kurikulum tersebut (Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020), perguruan tinggi diwajibkan untuk melakukan penyusunan kurikulum yang operasionalnya dilakukan oleh program studi masing-masing fakultas. Pengembangan kurikulum bersifat adaptif terhadap perubahan dan tuntutan kehidupan. Sifat adaptif ini selalu melekat pada pengembangan kurikulum lembaga pendidikan, tidak terkecuali pada perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (salah satu diantaranya IAIN Pekalongan).

⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 19, 4.; Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Pasal 1 Ayat 6, 3.;

⁶ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, 35

Redesain kurikulum dipahami perguruan tinggi sebagai upaya regulatif dalam perombakan kurikulum. Pelaksanaan redesign kurikulum di IAIN Pekalongan harus mengikuti regulasi-regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Pada tahun 2012, di mana Pemerintah mulai menetapkan diberlakukannya kurikulum KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Pendidikan) menjadikan perguruan tinggi ini segera berbenah untuk melakukan redesign kurikulum perguruan tinggi yang sudah ada. Dalam pengembangan kurikulum berbasis KKNI, IAIN Pekalongan selalu berpedoman pada regulasi yang ada (Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) dengan tetap menyelaraskan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi. Hal ini tentu sesuai dengan standar kurikulum yang ditetapkan di perguruan tinggi tersebut, yakni kurikulum yang diberlakukan adalah berdasarkan KKNI.

Seiring berjalannya waktu dan adaptasi perkembangan zaman, pada tahun 2020 Pemerintah menetapkan kebijakan pendidikan tinggi, yaitu Merdeka Belajar-Kampus Merdeka, disingkat MBKM. Berdasarkan kebijakan pemerintah ini, perguruan tinggi diminta untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam bidang akademik, salah satunya penyesuaian kurikulum yang sesuai dengan kebijakan tersebut. Kebijakan MBKM ini sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Pembelajaran dalam Kampus Merdeka memberikan tantangan dan kesempatan untuk pengembangan kreativitas, kapasitas, kepribadian, dan kebutuhan mahasiswa, serta mengembangkan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan melalui kenyataan dan dinamika lapangan seperti persyaratan kemampuan, permasalahan riil, interaksi sosial, kolaborasi, manajemen diri, tuntutan kinerja, target dan pencapaiannya. Terbitnya kebijakan ini (MBKM), menjadikan IAIN Pekalongan segera melakukan pengembangan kurikulum adaptif yang tentu membutuhkan persiapan dan pelaksanaan yang matang.

Seperti telah disinggung di atas, sebelum adanya kebijakan MBKM, IAIN Pekalongan memberlakukan kurikulum KKNI. Dasar

hukum atau regulasi yang digunakan keduanya, diantaranya: Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Adapun untuk kebijakan pengembangan kurikulumnya didasarkan Keputusan Rektor⁷ perguruan tinggi.

Di IAIN Pekalongan saat ini (2020) masih menggunakan acuan KKNI dalam penyelenggaraan Tridharma perguruan tinggi, termasuk bidang pendidikan dan pembelajaran. Menyoroti persoalan kurikulum perguruan tinggi, Muhlisin mengatakan bahwa kalau berbicara tentang kurikulum pendidikan itu selalu ketinggalan zaman. Kurikulum yang disusun sekarang, yang digunakan sekarang, itu belum tentu 20 tahun ke depan diterapkan lulusan pada saat mereka bekerja. Akan tetapi pengembangan kurikulum ini setidaknya merupakan upaya untuk menyesuaikan zaman. Mungkin belum bisa menjawab zaman, namun setidaknya menyesuaikan zaman. Sehingga kadang-kadang dalam penyusunan kurikulum ada aspek-aspek memenuhi *trend*. Trend ini merupakan produk dari kebijakan. Taruhlah sekarang ada kurikulum merdeka belajar-kampus merdeka, ini memang diksi yang indah, akan tetapi membutuhkan kerja ekstra seluruh elemen dan di luar elemen perguruan tinggi.⁸

Senada dengan apa yang disampaikan Muhlisin, Imam Kanafi, Dekan Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah (FUAD) mengatakan bahwa kurikulum yang dipakai di perguruan tinggi (IAIN Pekalongan), mengalami kegamangan. Kebijakan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah, tidak serta merta mudah diikuti oleh perguruan tinggi dan ini membutuhkan waktu penyesuaian yang tidak singkat. Misalnya, saat perguruan tinggi sudah mulai menyesuaikan kurikulum KKNI, aktivitas akademiknya sudah mulai tertata dengan

⁷ Di IAIN Pekalongan kebijakan pengembangan kurikulumnya mengacu pada Keputusan Rektor Nomor 561 tahun 2017 tentang Panduan Pengembangan Kurikulum Berbasis KKNI IAIN Pekalongan.

⁸ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

KKNI tersebut, tiba-tiba harus menyesuaikan dengan Kurikulum Merdeka Belajar-Kampus Merdeka. Kegamangan pengembangan kurikulum di perguruan tinggi salah satunya adalah kebijakan perubahan kurikulum yang terus menerus dari pemerintah, yang kemudian diikuti keterlambatan dalam merespon perkembangan oleh perguruan tinggi. Dalam pengembangan kurikulum memang sangat dibutuhkan kekuatan untuk beradaptasi secara cepat oleh perguruan tinggi, dalam hal ini adalah SDM-nya. Kecepatan perubahan kurikulum yang tidak disertai dengan kemauan untuk belajar dari pelaksana kurikulum di tingkat perguruan tinggi menjadikan kegamangan dan ketidakseriusan dalam menyikapi perkembangan kurikulum tersebut.⁹

Lebih lanjut, Muhlisin mengatakan bahwa kurikulum memang harus diperbarui. Pembaruan kurikulum berangkat dari fakta-fakta perubahan zaman dan fakta-fakta regulasi pemerintah pusat. Kalau ada fakta perubahan zaman namun belum ada regulasi pusat yang mengaturnya maka perguruan tinggi belum bisa melangkah. Kampus memang diberikan otonomi dalam pengelolaan pendidikannya, namun otonomi ini ada batas-batasnya. Dengan demikian pengembangan kurikulum tetap dilakukan mengikuti perkembangan dan tuntutan zaman, namun juga harus berdasarkan ketentuan regulasi yang ditetapkan. Sehingga pengembangan kurikulum tidak boleh dilakukan secara sepihak, namun harus dilakukan secara komprehensif, melibatkan beberapa pemangku kepentingan, dan dilakukan secara *gradually* dan juga memperhatikan aspek-aspek kebutuhan masa depan.¹⁰

IAIN Pekalongan sampai saat ini (2020) sudah melakukan review kurikulum, dan masih menerapkan kurikulum berbasis KKNI. Idealnya, review kurikulum dilakukan 4 sampai 5 tahun sekali, namun pada kenyataannya IAIN Pekalongan (khususnya Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan) pernah melakukan review kurikulum 7 tahun

⁹ Imam Kanafi, Dekan Fakultas Ushuludin, Adab, dan Dakwah IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

¹⁰ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

berikutnya; review pada tahun 2009, selanjutnya review berikutnya pada tahun 2016.¹¹ Pada tahun 2021 akan ada perubahan kurikulum yang adaptif karena tuntutan perubahan zaman. Karena perubahan itu sendiri adalah sebuah kebutuhan. Pada bulan Desember 2020 semua fakultas dan prodi melakukan redesain kurikulum untuk menghadapi perubahan zaman yang berimplikasi pada perubahan kurikulum. Sesuai skema, penerapan kurikulum yang adaptif ini akan diberlakukan pada tahun akademik 2021/2022 atau 2022/2023. Kalau diberlakukan pada tahun akademik 2020/2021 itu mustahil, namun kalau diberlakukan pada tahun akademik 2021/2022 itu realistis.¹²

Dalam pengembangan kurikulum memang tidak boleh lepas dari hal-hal yang sifatnya regulatif-administratif. Di sinilah terkadang yang membuat siklus pengembangan kurikulum ini tidak secepat kilat dalam perubahan dan penetapannya; ada mekanisme (mekanisme penyusunan, *hearing publik*, formalisasinya) yang harus dilakukan dan tidak serta-merta perubahan itu terjadi begitu saja tanpa pertimbangan-pertimbangan regulatif. Di samping itu, pengembangan kurikulum melibatkan semua elemen dan tim kerja yang solid, bukanlah produk perorangan, sehingga dibutuhkan kerja yang berkesinambungan dan menyeluruh dan pada akhirnya menjadikan kurikulum ini sebagai produk institusi yang disepakati bersama.

Pada intinya ‘perubahan adalah sebuah kebutuhan institusi’.¹³ Bagi IAIN Pekalongan, sangat dibutuhkan upaya yang sinergis dari beberapa pihak untuk menentukan dan memberlakukan kurikulum

¹¹ Sopiah, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 04 November 2020.

¹² Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.

¹³ Muhlisin, Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Januari 2021.; Sopiah, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 04 November 2020.; Khafidz Ma’sum, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.; Imam Kanafi, Dekan Fakultas Ushuludin, Adab, dan Dakwah IAIN Pekalongan, *Wawancara*, 05 Desember 2020.

yang sesuai dengan tuntutan perubahan zaman (Merdeka Belajar – Kampus Merdeka). Pemahaman sivitas akademika, terutama para pimpinan, terhadap Kurikulum Merdeka Belajar-Kampus Merdeka perlu dijadikan sebagai modal penting dalam implementasi kurikulum tersebut di IAIN Pekalongan.

Mencermati fenomena redesain kurikulum di IAIN Pekalongan, dapat dikatakan bahwa redesain kurikulum masih sebatas tuntutan regulasi dan kebijakan dari Pemerintah. Nampaknya tidak berlebihan (dalam perspektif teori Cheng) ketika dikatakan bahwa redesain kurikulum masih sebatas pemenuhan spesifikasi atau standar yang ditentukan melalui regulasi/kebijakan. Perguruan tinggi belum berimprovisasi secara maksimal untuk mendesain kurikulum yang mampu membekali lulusan mampu bertahan dan bersaing di kemudian hari (berorientasi masa depan).

Dalam perspektif teori paradigma penjaminan mutu (Cheng), redesain kurikulum di IAIN Pekalongan belum mengarah pada *future quality assurance*, di mana individu dan masyarakat membutuhkan pengembangan multi di bidang teknologi, ekonomi, sosial, politik, budaya, dan beberapa aspek pembelajaran lain dalam rangka menghadapi perubahan zaman yang sangat cepat. Kemampuan ‘multi’ ini menjadi modal utama generasi muda dalam menghadapi perubahan zaman yang begitu cepat dan kompleks. Kemampuan multi ini yang kemudian dalam perspektif teori Cheng dikenal dengan istilah *CMI (Contextualized Multiple Intelligence)*.

CMI dapat diupayakan ketika perguruan tinggi mampu dengan baik mendesain proses akademik secara ‘tripilisasi’ (*triplication*), yaitu *individualized learning*, *localized learning*, dan *globalized learning*. Karakteristik *individualized learning* (pembelajaran individual) di perguruan tinggi ditunjukkan dengan: *student is the centre of education* (mahasiswa adalah pusat pendidikan), *individualized programs* (program individual), *self-learning with appropriate guidance and facilitation* (belajar mandiri dengan bimbingan dan fasilitas yang lengkap), *self-actualizing process* (proses aktualisasi diri), *focus on how to learn* (fokus pada cara belajar), dan *self-rewarding and enjoyable* (menghargai diri sendiri).

dan menyenangkan). Sementara karakteristik *localized and globalized learning* (pembelajaran lokal dan global) ditunjukkan dengan: *multiple local and global sources of learning* (sumber pembelajaran berbasis lokal dan global), *networked learning* (pembelajaran berjejaring), *lifelong and everywhere* (pembelajaran seumur hidup dan tidak terbatas tempat), *unlimited opportunities* (peluang tak terbatas), *world-class learning* (pembelajaran kelas dunia), dan *local & international outlook* (pembelajaran yang berpandangan lokal dan internasional).

Di sisi lain, hemat peneliti bahwa dalam redesain kurikulum perguruan tinggi diharapkan memiliki kemampuan dalam menerjemahkan regulasi secara cepat dan strategis. Artinya, regulasi tentang redesain kurikulum hendaknya disikapi secara cepat, tanggap, dan langkah-langkah operasional yang jelas dan terukur. Dalam perspektif teori *learning organization* (Senge), tuntutan perubahan kurikulum di perguruan tinggi negeri (termasuk PTKIN) tidak cukup hanya dengan lima disiplin (*system thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, dan learning team*), akan tetapi perlu ditambah dengan kemampuan menerjemahkan regulasi secara cepat dan operasional (*regulation intelligence*). *Regulation intelligence* ini sekiranya dapat menjadi salah satu kontribusi keilmuan dari penelitian ini sebagai penguat teori *learning organization*-nya Senge, terkhusus untuk implementasinya di perguruan tinggi negeri (termasuk PTKIN).

B. Ilustrasi Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Dari pemaparan dan pembahasan temuan-temuan di IAIN Pekalongan, sebagaimana disampaikan pada bab III sampai dengan bab V, peneliti dapat memetakan implementasi model penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 6.1
Pemetaan Model Penjaminan Mutu (*Quality Assurance Models*)
Pendidikan di IAIN Pekalongan

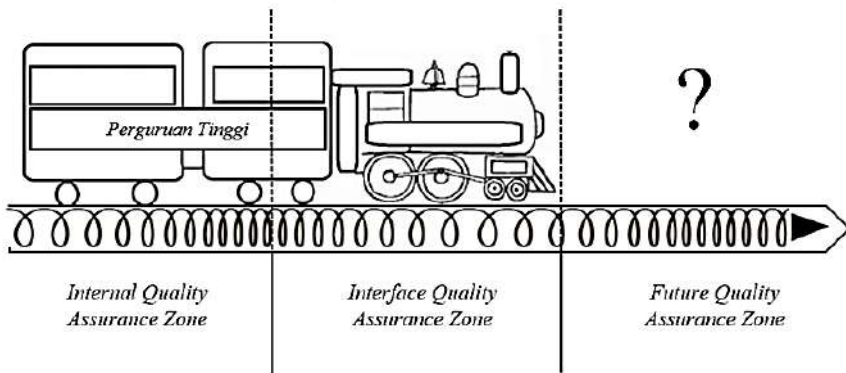
<i>Quality Assurance Models</i>	IAIN Pekalongan
1.1 <i>Quality as education effectiveness to achieve planned goals.</i>	Perguruan tinggi menentukan visi, misi, & tujuan perguruan tinggi yang jelas, realistik, dan terkait; kata kunci visinya yaitu: terkemuka, kompetitif, dan berwawasan keindonesiaan.
1.2 <i>Improving the internal environment and process of learning and teaching.</i>	Perguruan tinggi melakukan penguatan sistem pembelajaran (akademik) berbasis mutu yaitu melalui aplikasi berbasis internet dengan istilah SIKADU (Sistem Informasi Akademik Terpadu), dan media pembelajaran <i>online</i> (google meet, zoom cloud meeting, dan lain-lain) di masa pandemi Covid-19; Penguatan AMI (Audit Mutu Internal) dan organ LPM dalam kegiatan monitoring dan evaluasi pembelajaran.
1.3 <i>The goal and specification model.</i>	Perguruan tinggi menetapkan standar nasional pendidikan yang didasarkan pada regulasi yang berlaku dan melakukan improvisasi sesuai visi, misi, & tujuan lembaga.
1.4 <i>The Absence of problems model.</i>	Perguruan tinggi mengimplementasikan sistem penjaminan mutu (SPM) dan secara rutin melakukan monev bidang akademik (pendidikan/ pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat).
1.5 <i>Internal improvement strategy.</i>	Membangun budaya mutu akademik sebagai upaya perbaikan internal, diantaranya melalui strategi: orientasi pada standar mutu/akreditasi, dan penguatan sistem (<i>system strengthening</i>).

<i>Quality Assurance Models</i>	IAIN Pekalongan
2.1 <i>Quality as the satisfaction of stakeholders.</i>	Perguruan tinggi memastikan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik sesuai perkembangan zaman melalui beberapa upaya: (1) perubahan kelembagaan; (2) penguatan sarana dan prasarana; (3) peningkatan akreditasi; dan (4) penguatan sistem pembelajaran dan kinerja dosen berbasis <i>online</i> perguruan tinggi.
2.2 <i>The resource-input model.</i>	Perekrutan sumber daya manusia (dosen) dilakukan perguruan tinggi berdasarkan regulasi dan kebijakan pusat (Kemenag).
2.3 <i>The satisfaction model.</i>	Survei layanan kepuasan (<i>satisfaction</i>) bidang akademik rutin dilakukan perguruan tinggi di setiap akhir semester.
2.4 <i>The legitimacy model.</i>	Perguruan tinggi aktif melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain, dan melakukan peningkatan citra atau reputasi perguruan tinggi dengan akreditasi, baik prodi maupun institusi.
2.5 <i>The learning organization model.</i>	Perguruan Tinggi memastikan telah melakukan <i>continuous improvement, generative learning, & adaptive learning</i> melalui lima disiplin <i>learning organization</i> (<i>system thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, learning team</i>).
2.6 <i>Total quality management model.</i>	Perguruan tinggi selalu berupaya melakukan kegiatan-kegiatan akademik yang berfokus pada pelanggan untuk mendapatkan kepuasan (<i>customer focus & customer satisfaction</i>)
3.1 <i>Quality as education relevant to the future needs of the</i>	Arah kebijakan Renstra dan milestones IAIN Pekalongan masih pada <i>internal improvement</i> perguruan

<i>Quality Assurance Models</i>	IAIN Pekalongan
<i>individual, the community, and society.</i>	tinggi, baik dalam bidang akademik maupun kelembagaan, dan belum merefleksikan upaya relevansi pendidikan perguruan tinggi dengan kebutuhan masa depan generasi baru.
3.2 <i>Re-think about how to change curriculum</i>	Redesain kurikulum di IAIN Pekalongan masih pada ranah pemenuhan regulasi yang berlaku dengan standar-standar atau spesifikasi yang telah ditentukan; Redesain kurikulum belum menunjukkan substansinya dalam membentuk generasi baru di era millenium (<i>era globalisasi, informasi technology, and the knowledge-driven economy</i>), dan belum mengakomodir pengembangan kecerdasan majemuk (<i>contextualized multiple intelligences</i>)
3.3 <i>Triplization learning: individual, localized, and globalized learning.</i>	Kegiatan akademik (pendidikan, penelitian, & pengabdian masyarakat) masih berkuat pada persoalan pemenuhan standar-standar yang telah ditentukan. Pembelajaran yang memfokuskan pada potensi peserta didik dengan menggunakan fasilitas sumber pembelajaran berbasis lokal dan global, pembelajaran kelas dunia (<i>world-class learning</i>) belum nampak.

Berdasarkan pemetaan implementasi model penjaminan mutu pendidikan di IAIN Pekalongan di atas, dapat dikatakan bahwa model penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut masih berada di ranah *internal quality assurance dan interface quality assurance*. Sementara penjaminan mutu ‘future’ atau masa depan, belum nampak di perguruan tinggi yang menjadi objek studi penelitian ini. Sebagai gambaran perkembangan model penjaminan mutu pendidikan di IAIN

Pekalongan, peneliti berusaha menyajikan dalam ilustrasi gambar berikut.



Gambar 6.1

Perkembangan Implementasi Model Penjaminan Mutu Pendidikan di IAIN Pekalongan

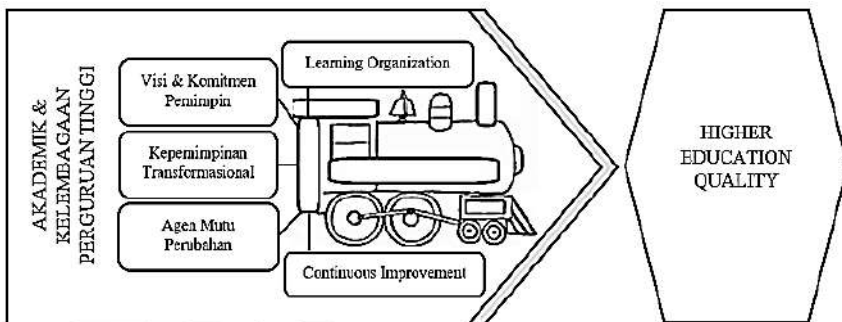
Gambar 6.1 di atas menunjukkan bahwa perguruan tinggi diibaratkan sebuah 'kereta api' yang sedang melaju menuju tujuan yang ditentukan. Dalam perspektif teori *quality assurance*-nya Cheng, perjalanan kereta api tersebut (perguruan tinggi) masih berada di kawasan *internal quality assurance* dan *interface quality assurance*. Sampai saat ini, implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi masih berfokus pada peningkatan internal kelembagaan (*internal improvement*) dan pemenuhan kepuasan *stakeholders* perguruan tinggi (*customers or stakeholders satisfaction*).

Salah satu buktinya adalah perguruan tinggi masih berada pada ranah di mana harus melakukan kegiatan akademik dan kelembagaan yang sesuai dengan standar-standar dan spesifikasi-spesifikasi tertentu, dan berusaha keras memenuhi ekspektasi masyarakat. Apabila keadaan ini masih tetap dipertahankan perguruan tinggi sampai beberapa waktu ke depan, maka tidak menutup kemungkinan perguruan tinggi hanya akan menjadi hebat untuk dirinya sendiri, namun belum mampu berkontribusi menjadi '*problem solving*' terhadap perubahan-perubahan zaman yang begitu cepat dengan

segala konsekuensi logisnya. Pemahaman ini tentunya juga berlaku untuk IAIN Pekalongan pada khususnya, dan PTKIN pada umumnya.

C. Formulasi Teori ‘Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi’

Berdasarkan temuan dan fakta penelitian yang sudah dibahas pada bab II sampai dengan bab VI ini, akhirnya peneliti dapat memformulasikan sebuah ‘teori baru’ yang sekiranya dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam bidang penjaminan mutu perguruan tinggi, yaitu teori ‘Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi’. Istilah ‘lokomotif’ ini diambilkan dari bidang perkeretaapian, di mana lokomotif merupakan bagian terdepan dan utama dari kereta api yang dijadikan sebagai mesin penggerak gerbong kereta api. Tanpa lokomotif, kereta api tidak akan bergerak maju ke depan. Sementara orang yang menggerakkan lokomotif kereta api adalah seorang masinis yang dibantu kru kereta api. ‘Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi’ berisi aspek-aspek penting yang dapat dijadikan sebagai bagian terdepan dan utama dalam keberhasilan penjaminan mutu di perguruan tinggi. Lokomotif mutu perguruan tinggi ini dapat aktif berfungsi apabila seorang pemimpin (‘masinis’ gerbong perguruan tinggi) bersama tim mampu mengoperasikannya dengan baik. Peneliti membuat ilustrasi teori lokomotif mutu perguruan tinggi dalam bentuk gambar 6.2 di bawah ini.



Gambar 6.2
Lokomotif Mutu Perguruan Tinggi

Bagian utama dalam teori lokomotif mutu perguruan tinggi terdiri dari 5 (lima) aspek penting, yaitu: (1) visi & komitmen pemimpin; (2) kepemimpinan transformasional; (3) agen mutu perubahan; (4) *learning organization*; dan (5) *continuous improvement*. Kelima aspek ini dapat dijadikan sebagai penggerak dalam penjaminan mutu perguruan tinggi untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu. Mutu pendidikan tinggi di sini diartikan sebagai perbaikan internal kelembagaan (*internal*), peningkatan layanan pendidikan & akuntabilitas publik (*interface*), dan peran serta aktif perguruan tinggi dalam menyiapkan generasi baru di masa mendatang (*future*).

Pertama, visi & komitmen pemimpin. Perguruan tinggi membutuhkan seorang pemimpin (dalam hal ini Rektor/Ketua) yang memiliki visi dan komitmen terhadap mutu (*internal, interface, & future*). Selanjutnya, visi pemimpin terhadap mutu ini dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada sivitas akademika perguruan tinggi untuk bersama-sama berkomitmen mewujudkan visi tersebut. Karena visi dan komitmen pemimpin ini sangat berpengaruh terhadap kebijakan strategis-operasional penjaminan mutu perguruan tinggi, maka seorang pemimpin harus memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perubahan zaman dengan segala konsekuensinya.

Kedua, kepemimpinan transformasional. Aspek penting berikutnya yang harus diperhatikan dalam penjaminan mutu perguruan tinggi adalah kepemimpinan transformasional. Adapun karakteristik-operasional kepemimpinan transformasional yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) mampu membangkitkan komitmen sivitas akademika, membangun nilai-nilai (*values*), mengembangkan visi dan misi, melakukan perubahan-perubahan, dan terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas yang berfokus pada pencapaian mutu perguruan tinggi (*internal, interface, & future*); (2) membentuk tim penjaminan mutu yang solid dan memiliki kesadaran untuk bekerja keras dalam mewujudkan mutu perguruan tinggi; dan (3) memberikan tanggung jawab dan peran aktif sivitas akademika untuk memajukan perguruan tinggi melalui

implementasi penjaminan mutu yang sistematis dan berkelanjutan sesuai dengan bidang keahlian sivitas akademika tersebut.

Ketiga, agen mutu perubahan. Agen mutu perubahan di sini adalah organ atau lembaga di perguruan tinggi yang diberi tugas untuk melaksanakan penjaminan mutu. Agen mutu perguruan tinggi dikelompokkan menjadi dua, yaitu agen mutu utama, dan agen mutu pendukung. Agen mutu utama adalah para pemimpin perguruan tinggi, baik di tingkat pusat (rektorat) maupun sampai pada tingkat program studi (prodi). Sementara agen mutu pendukung adalah tim penjaminan mutu yang dibentuk oleh perguruan tinggi, misalnya: Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Gugus Kendali Mutu (GKM), Unit Jaminan Mutu (UJM). Antara agen mutu perguruan tinggi harus memiliki hubungan yang sinergis dan profesional sehingga komunikasi yang terjalin tidak adanya *gab* atau sekat yang sangat birokratis-struktural. Agen mutu pendukung harus diberi keleluasan dan kapabilitas tinggi untuk berimprovisasi mewujudkan penjaminan mutu perguruan tinggi. Diupayakan keberadaan agen mutu pendukung bersifat tetap (tidak temporal) dan profesional sampai tercapai mutu perguruan tinggi yang sesungguhnya (*internal, interface, & future*).

Keempat, learning organization. Aspek penting keempat dalam penjaminan mutu perguruan tinggi adalah organisasi pembelajar (*learning organization*). Perguruan tinggi mengupayakan secara terus menerus menemukan terobosan-terobosan dalam peningkatan kelembagaan perguruan tinggi melalui *learning organization*. Disiplin yang perlu digunakan perguruan tinggi dalam penjaminan mutu meliputi: (1) *system thinking* (membiasakan berpikir secara sistematis); (2) *personal mastery* (pemahaman terhadap potensi sivitas akademika, dan dikembangkan); (3) *model mentals* (refleksi gambaran perbaikan lembaga); (4) *building shared vision* (membangun visi bersama); (5) *learning team* (berpikir dan bertindak secara kolektif); dan (6) *regulation intelligence* (kemampuan menerjemahkan regulasi secara cepat dan strategis). Kelima disiplin yang pertama (nomor 1 sampai 5) merupakan adopsi dari teorinya Senge, dan disiplin nomor 6 (*regulation intelligence*) adalah disiplin tambahan dari peneliti.

Implementasi keenam disiplin *learning organization* ini diharapkan mampu mewujudkan tujuan penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Aspek penting kelima yang merupakan bagian dari teori lokomotif mutu perguruan tinggi dan dapat dijadikan sebagai penggerak penjaminan mutu adalah *continuous improvement*.¹⁴ Aspek kelima ini mengajarkan kepada perguruan tinggi untuk tidak cepat puas dan bersuka cita terhadap pencapaian penjaminan mutu saat ini. Keberhasilan atau capaian penjaminan mutu perguruan tinggi saat ini bisa saja tidak relevan dengan tuntutan perubahan zaman yang sangat cepat. Apabila perguruan tinggi sudah berhasil mencapai mutu *internal*, di sana masih ada usaha yang harus dilakukan untuk mencapai mutu *interface*, dan begitu seterusnya sampai pada pencapaian mutu *future*. Tidak menutup kemungkinan di masa mendatang ada tuntutan baru terhadap penjaminan mutu perguruan tinggi. Pemahaman *continuous improvement* ini menjadikan perguruan tinggi selalu bersiap diri menghadapi perubahan-perubahan kelembagaan, yang direncanakan ataupun tidak direncanakan, pasti akan terjadi.

Kelima aspek di atas menjadi bagian terpenting dan terdepan dari lokomotif mutu perguruan tinggi. Peneliti berpendapat bahwa melalui implementasi kelima aspek tersebut dalam penjaminan mutu dapat mempercepat laju ‘*gerbong kereta api*’ perguruan tinggi menuju

¹⁴ Prinsip *continuous improvement* menjadi bagian penting dalam penjaminan mutu di dunia pendidikan. Seperti halnya pendapat Cheng bahwa dalam gelombang penjaminan mutu dari *internal quality assurance*, *interface quality assurance*, sampai pada *future quality assurance* selalu ada upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Perbaikan terus menerus ini terlihat dalam upaya perbaikan internal kelembagaan, peningkatan layanan pendidikan & akuntabilitas publik, dan relevansi pendidikan dengan masa depan individu, komunitas, dan masyarakat. Perbaikan terus menerus ini menjadi tanggungjawab atas perubahan zaman dengan segala tuntutan-tuntutannya. Meskipun prinsip *continuous improvement* ini diidentikkan dengan *total quality management* (TQM) oleh Edwards Salis (*Total Quality Management in Education*, 2010), namun dalam perspektif Cheng, TQM adalah salah satu model dalam implementasi penjaminan mutu pendidikan, yaitu pada penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*); Yin Cheong Cheng, “Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 207.

terwujudnya mutu pendidikan tinggi (*internal, interface, & future*). Namun demikian, lokomotif mutu perguruan tinggi ini menuntut kehadiran '*masinis*' perguruan tinggi yang profesional dan memiliki kapabilitas manajerial yang tinggi.

BAB VII PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fakta dan data-data sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, peneliti dapat memberikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Pertama, visi pemimpin terhadap mutu menjadi ‘ruh’ dan ‘arah kebijakan’ yang dapat dijadikan sebagai spirit dan fokus tersendiri dalam upaya pencapaian prestasi penjaminan mutu di perguruan tinggi pasca alih status kelembagaan. Visi pemimpin terhadap mutu di IAIN Pekalongan lebih pada pengejawantahan mutu sebagai: (1) bentuk kesesuaiannya dengan spesifikasi atau standar perguruan tinggi di Indonesia (*quality as ‘the conformance to specification or standard’*), dan (2) kesesuaiannya dengan tujuan lembaga (*quality as ‘fitness for purpose’*).

Kedua, model penjaminan mutu pendidikan di IAIN Pekalongan masih berada pada gelombang penjaminan mutu ‘internal’ dan ‘interface’. Untuk model penjaminan mutu ‘future’, peneliti melihat belum menjadi agenda terencana dalam implementasi penjaminan mutu di perguruan tinggi tersebut (bahkan mungkin saja di PTKIN lainnya). Penjaminan mutu ‘internal’ (*internal quality assurance*) di perguruan tinggi ditunjukkan dengan upaya-upaya perbaikan internal kelembagaan yang mengacu pada standar-standar nasional pendidikan, baik di bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Sementara sebagai bentuk penjaminan mutu ‘interface’ (*interface quality assurance*), perguruan tinggi senantiasa berusaha meningkatkan layanan pendidikan dan akuntabilitas publik untuk memenuhi harapan *stakeholders* perguruan tinggi. Pemenuhan harapan atau kepuasan *stakeholders* ini juga merupakan bagian dari pemenuhan spesifikasi atau standar tertentu yang ditekankan pada penjaminan mutu internal.

B. Saran-Saran

Memperhatikan temuan atas fakta-fakta selama penelitian dan beberapa kesimpulan yang disampaikan di atas, peneliti mencoba memberikan saran rekomendasi kepada pihak-pihak terkait. *Pertama*, saran ditujukan kepada IAIN Pekalongan secara khusus, dan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (negeri/swasta) secara umum, sebagai berikut:

1. Pasca alih status kelembagaan perguruan tinggi, penjaminan mutu pendidikan adalah sesuatu hal yang sangat *urgent* dan prioritas. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan komitmen bersama antara pimpinan dan sivitas akademika perguruan tinggi secara menyeluruh, tanpa terkecuali;
2. Agenda penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi tidak diharapkan berhenti pada gelombang ‘internal’ atau ‘interface’ saja, namun harus diupayakan sampai pada gelombang penjaminan mutu ‘future’. Hal ini sangat penting, mengingat peran strategis perguruan tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pembentuk generasi muda yang siap berkompetisi di masa mendatang (millenium).
3. Semangat penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi semestinya sudah menuju pada terwujudnya budaya mutu (*quality culture*), yaitu terciptanya *self-transformation* pada sivitas akademika. Pemenuhan terhadap spesifikasi atau standar-standar mutu menjadi tolak ukur minimal, sistem penjaminan mutu tetap ditingkatkan sebagai *tools* yang mengikat, namun selanjutnya penjaminan mutu harus memberikan dampak positif pada tumbuhnya budaya mutu sebagai bentuk tanggungjawab akademik dan juga kebiasaan (*habits*).

Kedua, saran ditujukan kepada Direktorat Pendidikan Tinggi Islam (DIKTIS) Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu sebagai berikut:

1. Sangat dibutuhkan kebijakan dalam implementasi penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi secara komprehensif.

Peningkatan terus menerus pada implementasi penjaminan mutu ‘internal’ dan ‘interface’, serta agenda memasuki gelombang penjaminan mutu ‘future’ di perguruan tinggi. Implementasi penjaminan mutu ‘future’ di perguruan tinggi akan menjadikan PTKI (negeri/swasta) memiliki eksistensi dalam pembentukan generasi muda muslim masa depan, berkontribusi aktif memberikan manfaat bagi kehidupan, menjadi pusat pengembangan keilmuan (agama dan umum), dan menjadi perwujudan keberdayaan umat Islam di Indonesia (dan harapannya juga di dunia).

2. Saran sebagaimana disampaikan pada nomor 1 di atas membutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang baik, didukung dengan data-data valid (berbasis data), sehingga tindak lanjut dari setiap agenda penjaminan mutu pendidikan perguruan tinggi menjadi efektif dan efisien.

Akhirnya, semoga laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada semuanya; pihak-pihak terkait dan pembaca sekalian. Apabila ada kekurangan dan hal-hal lain dalam penelitian ini, sudilah kiranya para peneliti dan pembaca menyempurnakannya dengan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif dengan ruang lingkup dan objek kajian yang lebih luas. Sebagai manusia biasa, peneliti selalu mengharapkan keridhaan sekaligus ampunan dari Allah SWT.

DAFTAR PUSTAKA

REFERENSI BUKU:

- Abuhav, Itay. *ISO 9001:2015: A Complete Guide to Quality Management Systems*. New York: Taylor & Francis Group, 2017.
- Almana, La Ode, Sudarmanto, & Ismail Suardi Wekke. *Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Akreditasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Arbangi *et. al.* *Manajemen Mutu Pendidikan*. Depok: Prenadamedia Group, 2018.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon Inc., 2007.
- Cook, Curtis W. & Philip E. Hunsaker. *Management and Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- Cornesky, R., McCool, S., Byrnes, L., & Weber, R. *Implementing Total Quality Management in Higher Education*. United States of America: Magna Publications, 1992.
- Creswell, John. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publication, 2012.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Djohan, A.J. *6 Pilar Manajemen Perubahan*. Malang: Media Nusa Creative, 2018.
- Dooley, Larry M. "Standars and Accreditation of HRD Academic Programs", *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc., 2014.

- Duncan & Weiss. *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*. in B. Straw (Ed.) *Research in Organizational Behavior* (75-124). Greenwich, CT: JAI Press, 1979.
- Fatah, Nanang. *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019.
- Gall, Meredith D., Gall, Joyce P. & Borg, Walter R. *Educational Research: An Introduction Seventh Edition*. London: Pearson, 2003.
- Goetsch, David L. & Stanley Davis. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. United States of America: Pearson, 2014.
- Green, Diana. *What is Quality in Higher Education?*, 1st ed. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University, 1994.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. *Behaviour in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003.
- Hadis, Ahmad & Nurhayati, B. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Jaccard, Michel. *The Objective is Quality, Introduction to Quality, Performance, and Sustainability Management Systems*. Switzerland: EPFL Press, 2013.
- Kim-Soon Ng (ed). *Quality Management and Practices*. Croatia: InTech, 2012.
- Kreitnet, Robert & Knicki, Angelo. *Organization Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2001.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. *Qualitative Data Analysis -3rd Edition*. London: Sage Publication, 2014.

- Morley, Louise. *Quality and Power in Higher Education*, 1st ed.. Maidenhead: The Society for Research into Higher Education & Open University press, 2003.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.
- Oakland, John S. *Total Quality Management and Operational Excellence Fourth Edition*. London & New York: Routledge, 2014.
- Oey-Gardiner, Mayling dkk., *Era Disrupsi: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia*. Jakarta: Akademi Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2017.
- Pasmore, William A. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Perry, Janne. "Quality in Higher Education", in Schuller, T. (Ed.), *The Future of Higher Education*. Buckingham: SRHE/Open University Press, Buckingham, 1991.
- Rohayana, Ade Dedi *et.al*. *IAIN Pekalongan dalam Angka (IDA) 2019*. Pekalongan: IAIN Pekalongan Press, 2019.
- Razik, Taher A. & Swanson, Austin D. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Interantional, Inc., 2001.
- Rolfe, Paula. *Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know*. Newfoundland: Nurseleader, 2011.
- Sadler, Philip. *Leadership*. London: Kogan Page Limited, 1997.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Double Day, 1990.

_____. *The Fifth Discipline*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1995.

Serrat, Olivier. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organization Performance*. Singapore: Springer, 2017.

Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Sunyoto, Dadang & Burhanudin. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service, 2015.

Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2009.

Thoyib, Muhammad. *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi: Studi Kualitatif pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press, 2014.

Weert, Tom J. Van & Arthur Tatnall. *Information and Communication Technologies and Real-Life Learning: New Education for the New Knowledge Society*. New York: Springer, 2005.

Widodo, Joko. *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia Publishing, 2013.

Winardi. *Manajemen Perubahan: (The Management of Change)*. Jakarta, Prenadamedia Group, 2015.

Wuradji. *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.

Yulk, Gary. *Leadership in Organizations*. USA: Pearson, 2013.

ARTIKEL JURNAL/PAPER:

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Issue 63 (1990): 1-18.
- Alejandra C., Maria & Alberto Paucar-Caceres. “A Conceptual Framework for Integrating Methodologies in Management: Partial Results of a Systemic Intervention in a Textile SME in Argentina”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.36 No.1, (2019): 20-35.
- Alhamuddin, “Kurikulum Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam: Mutu dan Relevansi”, *Al-Murabbi*, Vol.3 No.1 (2016): 1-15.
- Andrade, Maureen Snow, *et.al.*, “Online Learning in Schools of Business: The Impact of Quality Assurance Measures”, *Journal of Education for Business*, Vol. 95, No. 1 (2020): 1-8.
- Asmawi, A., N. Kamaruzaman, K.W. Chew & N.S. Othman. “Framework for Alliance Capabilities: A Study in Malaysian University-Industry R&D Alliances”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Macao 2019.
- Asy’ari, Hasyim, Zahrudin, & Syipa Fauziah. “Implementasi Prinsip-Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK Ekonomika Depok Jawa Barat”, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.2 No.2, (2017): 210-211.
- Bancin, Aswin, “Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2017): 1-12.

- Bavarsad, Belghis, S. Jafari, S.A. Hosseini & A.A. Hozhabri. "Analyzing the Impact of Entrepreneurial Marketing on Sustainable Competitive Advantage in SMEs", Paper dipresentasikan pada *9th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: With focus on e-Business (ECDC)*, Isfahan 2015.
- Bendermacher, G.W.G, oude Egbrink, M.G.A, Wolfhagen, I.H.A.P & Dolmans, D.H.J.M. "Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review", *High Education*, No. 73, (2017): 39-60.
- Bendriyanti, Rita Prima, "Manajemen Mutu Layanan Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Bengkulu", *Tarbawi*, Vol.1 No.1 (2015): 1-22.
- Bierly, Paul E. & Hamalainen, Timo. "Organizational Learning and Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No.3 (1995): 209-224.
- Boal, K.B. & Bryson, J.M. "Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books (1988): 11-28.
- Borders, L. DiAnne, Kelly L.W., Melissa J.F. & Nicole A.A. "Research Training in Doctoral Programs Accredited by the Council for Accreditation of Counseling and Related Educational Programs", *Counselor Education & Supervision Journal*, Vol.53 No.2, (2014): 145-160.
- Bunyamin, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol.XXVIII No.2 (2013): 203-220.
- Cathal de Paor, "The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education", *Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3 (2016): 1-15

- Cheng, Yin Cheong. "Quality Assurance in Education: Internal, Interface, and Future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4 (2003): 202-213.
- Clarke, J., Julia K.T., Ron C.B., & J.M. Roberts, J.M., "Assuring the Quality of Quality Assurance, Seeding Abnormal Slides Into the Negative Papanicolaou Smears That Will Be Rapid Rescreened", *American Cancer Society Journal*, Vol.114 No.5, (2008): 294-320.
- Coccia, Mario & Rolfo, Secondo, "Human Resource Management and Organizational Behavior of Public Research Institutions", *International Journal of Public Administration*, Vol.36 No.4, (2013): 256-268.
- Conger, J.A. "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on the Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 10, (1999): 145-180.
- Cheng, Ming. "Transforming the Learner Versus Passing the Exam: Understanding the Gap between Academic and Student Definitions of Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 17, No. 1, (2011): 3-17.
- Cheung, Peter P.T. & Tsui, Cecilia B.S., "Quality Assurance for All", *Quality in Higher Education*, Vol. 16, No.2, (2010): 169-171.
- Christianingsih, Endah, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Peguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)", *Manajerial*, Vol.9 No.18 (2011): 31-41.
- Crossan, Mary M., Lane, H.W., & White, R.E. "An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3 (1999): 522-537.
- Crossan, Mary M., Lane, H.W., White, R.E., & Djurfeldt, Lisa. "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", *The*

International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 4 (1995): 337-360.

Daft, Richard L. & Weick, Karl E. "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (1984): 284 -295.

Dong, Yan, Kefeng Xu, Yi Xu & Xiang Wan. "Quality Management in Multi-Level Supply Chains with Outsourced Manufacturing", *Production and Operations Management*, Vol.25 No.2, (2016): 290-305.

Dugarova, Dulma Tsyrendashiyevna, *et. al.*, "Quality Assurance as Internal Mechanism of Increasing the Competitiveness of the Higher Education Institution in the Context of International Integration", *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 9, No. 47 (2016):1-12.

Eaton, J. S. Eaton. "Accreditation and Competency-Based Education", *Competency-Based Education*, Vol.1 No.1, (2016): 12–16.

Elassy, Noha. "A Model of Student Involvement in the Quality Assurance System at Institutional Level", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 2 (2013): 162-198.

Elassy, Noha. "The Concepts of Quality, Quality Assurance and Quality Enhancement", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23, No. 3, (2015): 250-261.

El-Khawas, Elaine. "Quality Assurance as a Policy Instrument: What's Ahead?", *Quality in Higher Education*, Vol. 19, No. 2, (2013): 248-257.

Elshennawy, A.K. "Quality in the New Age and the Body of Knowledge for Quality Engineers", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 5, (2004): 603-614.

Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan". *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. Vol.1 No.02 (2017): 215-240.

- Ferreire, Camino, Javier Vidal & María José Vieire. "Student Guidance and Attention to Diversity in the Processes of Quality Assurance in Higher Education", *European Journal of Education*, Vol.49 No.4, (2014): 575-589.
- Ferreira, Jorge, Sofia Cardim, Frederico Branco. "Dynamic Capabilities, Marketing and Innovation Capabilities and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance", Paper dipresentasikan pada *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Caceres 2018.
- Filippakou, Ourania & Ted Tapper. "Quality Assurance and Quality Enhancement in Higher Education: Contested Territories?", *Higher Education Quarterly*, Vol.62 No.1/2, (2008): 84-100.
- Fitrah, Muh. *et. al.*, "Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 4 No. 1 (2018): 76-86.
- Folkman, Susan & Moskowitz, Judith Tedlie, "Positive Affect and The Other Side of Coping", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 6. (2000): 647-654.
- Flood, Julee T. & Jeff Roberts. "The Evolving Nature of Higher Education Accreditation: Legal Considerations for Institutional Research Leaders", *Chapter 6: New Direction for Institutional Research*, No.172, (2017): 73-84.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July-Agustus 1993): 78-91
- Gvaramadze, Irakli. "From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area", *European Journal of Education*, Vol.43 No.4, (2008): 443-455.
- Haiyan, Wu & W. Youmei. "Investigation on Principals Leadership of Educational Technology in Elementary and Secondary School", Paper dipresentasikan pada *International*

Conference on Electrical and Control Engineering, Yichang 2011.

- Hasbi, M. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta Didik di MTs Negeri 1 Model Palembang”. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.3 No.1 (2018): 87-109.
- Huber, George P. “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (1991): 88-11.
- Hutchison, Amy & David Reinking. “Teachers’ Perceptions of Integrating Information and Communication Technologies Into Literacy Instruction: A National Survey in the United States”, *Reading Research Quarterly*, Vol.46 No.4, (2011): 312-333.
- Inoue, Kouichi & Saburo Hasebe. “The Quality Assurance and Quality Control Issues for Sponsors on GCP Compliance in Japan”, *The Quality Assurance Journal*, Vol.3 No.2, (1999): 65-69.
- Islami, Nisa, “Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)”, *Jurnal Tawadhu*, Vol.2 No.2 (2018): 588-610.
- Iskarim, Mochamad. “The Quality Management of Arabic Language Education Based On The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015”. *ALSINATUNA: Journal of Arabic Linguistics and Education*. Vol.3 No.2 (2018): 225-243.
- Jones, M. I., R.S. Hobson, A.J. Plasschaert, S. Gundersen, P. Dummer, V. Roger-Leroi, A. Sidlauskas, & J. Hamlin. “Quality Assurance and Benchmarking: An Approach for European Dental Schools”, *European Journal of Dental Education*, Vol.11 No.3, (2007): 137-143.

- Joyner, Helen S. (Melito) & Clinton D. Stevenson. "If You Don't Know, Ask! Using Expert Knowledge to Determine What Content is Needed in an Undergraduate Food Quality Management and Control Course", *Journal of Food Science Education*, Vol.16 No.1, (2017): 19-27.
- Katiliute, Egle & Neverauskas, Bronius. "Development of Quality Culture in the Universities", *Economics & Management*, No.14, (2009): 1069-1076.
- Kirkpatrick, S.A., Wofford, J.C., & Baum, J.R. "Measuring Motive Imagery Contained in the Vision Statement", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 139-150.
- Lolytasari, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol.8 No.1 (2019): 174-206.
- Lowther, Deborah L., Fethi A. Inan, J. Daniel Strahl, dan Steven M. Ross. "Does Technology Integration Work When Key Barriers are Removed?", *Educational Media International*, Vol. 45 No.3, (2008): 195-213.
- Lu, Yao Lu, Xinjun Mao, Zude Li, Yang Zhang, Tao Wang, & Gang Yin. "Internal Quality Assurance for External Contributions in GitHub: An Empirical Investigation", *Journal of Software: Evolution and Process*, Vol.30 No.4, (2017): 1-16.
- Maisah, *et. al*, "Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi", *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 1 No. 5 (2020): 416-424.
- Makruf, Imam. "Manajemen Mutu Layanan Akademik Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)". *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 25 No.1 (2018): 129-139.

- Manurung, S., Hidayat, R., Patras, Yuyun E. & Fatmasari, R. “Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Perbaikan Pelatihan, Penjaminan Mutu, Kompetensi Akademik dan Efikasi Diri dalam Organisasi Pendidikan”. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.3 No.1 (2018): 69-85.
- Mohamad, Norizah, S. Kamaruddin, & U.S. Purwanto. “The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation”, Paper dipresentasikan pada *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, Dubai 2015.
- Morgeson, Frederick P., Herman Aguinis, & David A. Waldman. “Extending Corporate Social Responsibility Research to The Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to The Future”, *Personel Psychology Journal*, Vol.66 No.4, (2013): 805–824.
- Motova, Galina & Ritta Pykko. “Russian Higher Education and European Standards of Quality Assurance”, *European Journal of Education*, Vol.47 No.1, (2012): 25-36.
- Mubin, Fatkhul & Aziz, Abd., “Politik Pendidikan Islam Indonesia: Perlawanan Pesantren Terhadap Hegemoni Pendidikan Barat Era Kolonialisme Belanda”, *Al-Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam*, Vol.3 No.1, (2020): 123-135.
- Muhammedi, “Perubahan Kurikulum di Indonesia: Studi Kritis tentang Upaya Menemukan Kurikulum Pendidikan Islam yang Ideal”, *Raudhah*, Vo.IV No.1 (2016): 49-70.
- Nadushan, Masudi & Shargh, Javan. “Organizational Learning and The Strategy of Learning Organization”, *The Quarterly Of Modiriat-efarda*, Vol. 3 No. 9 (2005): 76-79.
- Nasution, Sangkot, “Strategi Pendidikan Belanda pada Masa Kolonial di Indonesia”, *Ihya' al- 'Arabiyyah*, Vol.VI, No. 2, (2016): 254-258.

- Newton, Jethro. "Views from Below: Academics Coping with Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 1, (2002): 39-61.
- Olatunjil, Michael Olalekan. "Ensuring and Promoting The Pedagogical Competence of University Lectures in Africa", *Journal of Educational and Instructional Studies in The World*, Vol.3 No.3, (2013): 73-85.
- Pawlowski, Jan M. "The Quality Adaptation Model: Adaptation and Adoption of the Quality Standard ISO/IEC 19796-1 for Learning, Education, and Training", *Educational Technology & Society*, Vol.10 No.2 (2007): 3-16.
- Pearce, C.L., Conger, J.A., & Locke, E.A. "Shared Leadership Theory", *The Leadership Quarterly*, 19, (2008): 622-628.
- Ertmer, Peggy A. & Anne T. Ottenbreit-Leftwich. "Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Intersect", *Journal of Research on Technology in Education*, Vol. 42 No.3, (2010): 255-284.
- Rahmah, Ulfatur. "Implementasi *Total Quality Management (TQM)* di SD Al-Hikmah Surabaya". *Manageria: Jurnal Managemen Pendidikan Islam*. Vol.1 No.2 (2016): 111-131.
- Ramdhan, Dadan F. & Siregar, Hariman Surya, "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS)", *Jurnal Perspektif*, Vo.3 No.1 (2019): 75-109.
- Rosenbloom, Al. *et.al.* "A PRME Response to the Challenge of Fighting Poverty: How Far Have We Come? Where Do We Need to Go Now?", *The International Journal of Management Education* (2017): 1-21
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab. "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 219-225.

- Sahney, Sangeta. "Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, (2004): 145-159.
- Seyfried, Markus & Pohlenz, Philipp, "Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers' Perceptions of Effectiveness", *European Journal of Higher Education*, Vol. 8, No.3 (2018): 1-15.
- Sinkula, J. M., Baker, W.E., & Noordewier, T., "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4 (1997): 305-318.
- Soltani, Ebrahim & Wilkinson, Adrian. "TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible?". *European Management Review* (2018): 1-26.
- Subiyantoro. "Strategi Kepemimpinan Pendiidkan dalam Pengembangan MAN Provinsi DIY Perspektif *Total Quality Management* (TQM)". *Manageria: Jurnal Managemen Pendidikan Islam*. Vol.1 No.2 (2016): 169-194.
- Subhashini, G.K. & T. Vinesh. "Educational Leadership: The Effects of Leadership in Students Educational Performance in Engineering Institutes", Paper dipresentasikan pada *International Conference on Electrical and Control Engineering*, Conference Paper, 2014.
- Sukrisno, Heni. "Akuntabilitas Mutu Pelayanan Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, Vol.18 No.1 (2011): 81-89.
- Supriyanto, Achmad. "Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan", *Cakrawala Pendidikan*, Vol.10 No.1 (2011): 17-29.

- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (1993): 577-594.
- Shrivastava, Paul, "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1 (1983): 7-28
- Strange, J.M. & Mumford, M.D. "The Origins of Vision Charismatic Versus Ideological Leadership", *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 343-377.
- Strydom, J.F., Zulu, N., & Murray, L. "Quality, Culture and Change", *Quality in Higher Education*, Vol. 10, No. 3, (2004): 208-217.
- Teir, Raed A.S. Abu & Zhang, Ren-Qian. "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. Vol. 4, No.1 (2016): 65-83.
- Tidström, Annika & Åsa Hagberg-Andersson. "Critical Events in Time and Space When Cooperation Turns into Competition in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.41 No.2, (2012): 333-343.
- Uchtiawati, Sri & Irwani Zawawi. "Penerapan Penjaminan Mutu Pendidikan pada Sekolah Menengah Atas Berstandar Internasional", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol.2 No.2, (2014): 52-56.
- Umam, Muhamad Khoirul. "Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam". *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 8 (2020): 61-74.
- van Zanten, Marta, Danette McKinley, Irene Durante Montiel, & Concepcion V Pijano. "Medical Education Accreditation in Mexico and the Philippines: Impact on Student Outcomes", *Medical Education*, Vol.46 No.6, (2012): 586-592.

- van Kemenade, E., Pupius, M. and Hardjono, T. "More Value to Defining Quality", *Quality in Higher Education*, Vol. 14, No. 2, (2008): 175-185.
- Weybrecht, Giselle. "From Challenge to Opportunity - Management Education's Crucial Role in sustainability and the Sustainable Development Goals - An Overview and Framework", *The International Journal of Management Education*, Vol.15 (2017): 1-15.
- Wibisono, Eric. "The New Management System ISO 21001:2018: What and Why Educational Organizations Should Adopt It", *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, (2018): 66-73.
- Willis, T.H. & Taylor, A.J. "Total Quality Management and Higher Education: The Employers Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, (1999): 997-1007.
- Winter, R. P., Sarros, J.C., & Tanewski, G. A. "Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 No. 1 (1997): 9-24
- Yorke, Mantz. "Developing a Culture in Higher Education", *Tertiary Education and Management*, No. 6, (2000): 19-36.
- Yuetong, He & Li Taoran, "Organizational Learning and Strategic Flexibility Have the Moderating Effect of Innovative Capacity", Paper dipresentasikan pada *6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Xi'an 2013.
- Zhang, Jingxian, Junqi Wang, Sophia D.M., Kenny K.C., & Haiyan Huang. "Influence of Curriculum Quality and Educational Service Quality on Student Experiences: A Case Study in Sport Management Programs", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol.18, (2016): 81-91.

LAPORAN PENELITIAN:

- Anggarawati, Wiwik Suryandartiwi. “Implementasi Kebijakan Peningkatan Mutu Sekolah Tinggi dan Akademi Bidang Kesehatan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Disertasi*, Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2017.
- Darojat, Ojat. “Quality Assurance in Distance Teaching Universities: A Comparative Study in Thailand, Malaysia, and Indonesia”, *Disertasi*, Curriculum Theory and Implementation Program Faculty Education, Simon Fraser University, 2013.
- Jannah, Fathul. “Manajemen Mutu Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus STAIN dan STIS di Samarinda), *Disertasi*, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2014.
- Juliana, Ari. “Manajemen Kualitas Terpadu pada Universitas Terbuka Indonesia dari Perspektif Sistem Manajemen Mutu”, *Disertasi*, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung, 2015.
- Maftuh, “Kebijakan Politik Pendidikan Hindia Belanda dan Implikasinya Bagi Pendidikan Islam”, *Tesis*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.
- Supriyanto, Eko. “Model Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Muhammadiyah”, *Disertasi*, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2008.
- Waris, Abd. “Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren (Studi Mutikasuk pada Institut Ilmu Keislaman Annuqayah dan Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Kabupaten Sumenep Madura)”, *Tesis*, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

SUMBER ELEKTRONIK & INTERNET:

ASQ Quality Press, “What is The Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?”, *Quality Resources*. Diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:21 WIB. <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

BantenExpres, “6 IAIN Switches UIN Status”, *News*, April 11, 2017. Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:37 WIB. <http://bantenexpres.com/front/br/6-iain-alih-status-jadi-uin>

Dirjen Pendis Kemenag, “Rangking Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (IAIN)”, *Data PTKIN*, 2020, diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:24 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=IAIN>

_____, “Rangking Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (UIN)”, *Data PTKIN*, 2020, diakses Kamis 25 Juni 2020 pukul 21:13 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/lembaga/lbgPtkinList.php?jenis=UIN>

_____, “Pemenang MTQ Difabel Tingkat Nasional Dapat Masuk PTKIN dan Mendapat Beasiswa”, *News*, January 12, 2022. Diakses Rabu, 01 Juli 2020 pukul 17:14 WIB. <http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=news&jd=1121#.Xvxh5m0zbiU>

_____, “Islamic Education Data”, *Data Pendidikan Islam*, October 2020. Diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:10 WIB. <http://www.pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=urutandirjen>

_____, “Visi dan Misi Pendidikan Islam”, *Profil*, Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:32 WIB. <http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=visimisipendis>

IAIN Batusangkar, “Sejarah IAIN Batusangkar”, *Profil*, Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:01 WIB.
<http://iainbatusangkar.ac.id/halaman/detail/sejarah-iain-batusangkar>

IAIN Bukittinggi, “Sejarah IAIN Bukittinggi”, *Profil*, Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 14:40 WIB.
<https://iainbukittinggi.ac.id/sejarah-iain-bukittinggi/>

IAIN Pekalongan, “Sejarah IAIN Pekalongan”, *Profil*, Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:00 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/sejarah>

_____, “STAIN Pekalongan Resmi Jadi IAIN (Institut Agama Islam Negeri)”, *News*, August 22, 2016. Diakses Senin, 31 Agustus 2020 pukul 05:00 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/info/512-stain-pekalongan-resmi-jadi-iain-institut-agama-islam-negeri>

_____, “IAIN Pekalongan FGD Title Preparation for Transfer status to UIN”, *News*, August 07, 2020. Diakses pada tanggal 01 September 2020 pukul 21:35 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/info/790-iain-pekalongan-gelar-fgd-persiapan-alih-status-menjadi-uin>

_____, “Visi, Misi dan Tujuan”, *Profil*, Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 5:46 WIB.
<https://www.iainpekalongan.ac.id/profil/tentang-institut/visi-misi-dan-tujuan>

_____, “Kemenag Lakukan Asesmen Transformasi Kelembagaan IAIN Pekalongan Menjadi UIN”, *News*, March 17, 2021. diakses Senin, 26 April 2021 pukul 10:11 WIB.
<http://iainpekalongan.ac.id/info/859-kemenag-lakukan-asesmen-transformasi-kelembagaan-iain-pekalongan-menjadi-uin>

_____, “Acceleration of Doctoral Program, IAIN Pekalongan Offers Alternative Solutions”, *News*, December 02, 2020. Diakses pada Kamis, 14 Januari 2021 pukul 13:59 WIB.

<https://iainpekalongan.ac.id/info/829-akselerasi-program-doktor-iain-pekalongan-tawarkan-solusi-alternatif>

_____, “E-Journal IAIN Pekalongan”, Diakses Kamis, 6 Mei 2021 pukul 10:07 WIB. *Open Journal Systems (iainpekalongan.ac.id)*

_____, “Pencegahan Infeksi COVID-19 di Lingkungan IAIN Pekalongan”, *News*, March 15, 2020. diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:15 WIB. <https://iainpekalongan.ac.id/info/746-pencegahan-infeksi-covid-19-di-lingkungan-iain-pekalongan>

_____, “Serah Terima Jabatan Rektor IAIN Pekalongan Periode 2021-2025”, *News*, March 05, 2021. Diakses Sabtu, 22 Mei 2021 pukul 14:55 WIB. <http://iainpekalongan.ac.id/info/857-iain-pekalongan-selenggarakan-sertijab-rektor-periode-2021-2025>

_____, “IAIN Pekalongan Melaunching Aplikasi Si-Iman”, *News*, June 29, 2020. Diakses Kamis, 27 Juli 2021 pukul 16:35 WIB. <https://www.iainpekalongan.ac.id/info/777-iain-pekalongan-luncurkan-aplikasi-si-iman>

IAIN Surakarta, “11 State Islamic Institute (IAIN) Preparing to Transfer Status to State Islamic University (UIN)”, *News*, September 23, 2019. Diakses Rabu, 13 Januari 2021 pukul 9:53 WIB. <https://iain-surakarta.ac.id/11-institut-agama-islam-negeri-iain-bersiap-alih-status-menjadi-universitas-islam-negeri-uin/>

Kemenag RI, “Visi dan Misi Kementerian Agama”, *Profil*, November 26, 2007. diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:16 WIB. <https://www2.kemenag.go.id/artikel/12433/visi-dan-misi-kementerian-agama>

Kompas.com, “Nawa Cita, 9 Agenda Prioritas Jokowi”, *News*, Mei 21, 2014. Diakses Selasa, 12 Januari 2021 pukul 15:10 WIB. <https://nasional.kompas.com/read/2014/05/21/0754454/.Nawa.Cita.9.Agenda.Prioritas.Jokowi-JK>

- LPM IAIN Pekalongan, “Sertifikat dan SK Akreditasi”, *Data Perguruan Tinggi*, February 21, 2018. Diakses pada Sabtu, 16 Januari 2021 pukul 6:43 WIB.
<http://lpm.iainpekalongan.ac.id/akreditasi.html>
- Okezone, “Menciptakan Masyarakat Berbasis Pengetahuan”, *News*, Wednesday 28, 2010. Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.
<https://news.okezone.com/read/2010/04/28/367/327213/menciptakan-masyarakat-berbasis-pengetahuan>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 130 Tahun 2014, *Peraturan*, Diakses Kamis, 25 Juni 2020 pukul 20:35 WIB.
<http://lpm.walisongo.ac.id/wp-content/uploads/2016/06/Perpres-No-130-2104-tentang-Perubahan-IAIN-Walisongo-menjadi-UIN-Walisongo.pdf>
- PDDikti, “Profil Perguruan Tinggi”, *Data Perguruan Tinggi*, 2021. Diakses Selasa, 28 Desember 2021 pukul 13:55 WIB.
https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/RjNEREFEOEUtQzY4RS00MzI1LTIENjgtQjFEQTYzQTJCMzI1
- Siedoo.com, “11 IAIN Bertransformasi Menjadi UIN”, *News*, 2020. Diakses Kamis, 14 Januari 2021 pukul 4:36 WIB.
<https://siedoo.com/berita-25378-11-iain-bertransformasi-menjadi-uin-berikut-daftarnya/>
- Wikipedia, “PDCA”, *a free encyclopedia*, Diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:24 WIB.
<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> diakses Senin, 15 Februari 2021 pukul 21:24 WIB.
- _____, “Abdul Malik Fadjar”, *a free encyclopedia*, October 28, 2020. diakses Kamis, 20 Mei 2021 pukul 15:15 WIB.
https://id.wikipedia.org/wiki/Abdul_Malik_Fadjar
- _____, “Kurikulum Berbasis Kompetensi”, *a free encyclopedia*, Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.
https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Berbasis_Kompetensi

_____, “Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan”, *a free encyclopedia*, Diakses Kamis, 27 Mei 2021 pukul 16:35 WIB.
https://id.wikipedia.org/wiki/Kurikulum_Tingkat_Satuan_Pendidikan

PERUNDANG-UNDANGAN/PERATURAN:

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan menjadi Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019.

PEDOMAN/LAPORAN:

Borang Akreditasi Perguruan Tinggi IAIN Pekalongan, 2018.

Laporan Kegiatan Survei Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Akademik, LPM IAIN Pekalongan Tahun 2018

Laporan Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD) IAIN Pekalongan Tahun 2016, 2017, 2018.

Pedoman Penulisan Disertasi Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2015.

Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan Tahun 2020-2024.

Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan 2017-2036.

Standar Mutu Sistem Penjaminan Mutu Internal, LPM IAIN Pekalongan, 2017.

TERWAWANCARA:

1. Ade Dedi Rohayana, Dr., M.Ag., Rektor IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 25 November 2020.
2. Aenurrofik, M.A., Dosen IAIN Pekalongan & Kepala Pusat Pengembangan Mutu IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 24 November 2020.
3. Amat Zuhri, M.Ag., Ketua Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 03 Desember 2020.

4. Imam Kanafi, Dr., M.Ag., Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 05 Desember 2020.
5. Maghfur, Dr., M.Ag., Ketua Lembaga Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 05 Januari 2021.
6. Muhlisin, Dr., M.Ag., Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 05 Januari 2021.
7. Mutho'in, M.Ag., Kepala Pusat Akreditasi dan Pengendali Mutu LPM IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 25 November 2020.
8. M. Khafidz Ma'sum, Dr., M.Ag., Wakil Dekan 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 05 Desember 2020.
9. Nanang Hasan Susanto, M.Pd.I., Kepala Pusat Penelitian LP2M IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, by phone, 30 November 2020.
10. Rosihan Aslihuddin, M.Sc. Konsultan Manajemen Mutu IAIN Pekalongan, by phone, 2 Desember 2020.
11. Solihin, M.Sc., Auditor Sistem Manajemen Mutu ISO IAIN Pekalongan, by phone, 2 Desember 2020.
12. Sopiah, Dr., M.Ag., Wakil Dekan 1 Bidang Akademik dan Kelembagaan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 04 November 2020.
13. Zaenal Mustakim, Dr., M.Ag., Wakil Rektor II IAIN Pekalongan Periode 2017-2021, Pekalongan, 24 November 2020.

**SALINAN**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 73 TAHUN 2016

TENTANG

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa dalam rangka memperluas rumpun Ilmu Agama Islam dan memenuhi tuntutan perkembangan masyarakat, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang Institut Agama Islam Negeri Pekalongan;
- Mengingat : 1. Pasal 4 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN PRESIDEN TENTANG INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN.



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

Pasal 1

- (1) Dengan Peraturan Presiden ini didirikan Institut Agama Islam Negeri Pekalongan sebagai perubahan bentuk dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan.
- (2) Institut Agama Islam Negeri Pekalongan merupakan perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama.

Pasal 2

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku:

- a. semua kekayaan, pegawai, hak dan kewajiban dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan dialihkan menjadi kekayaan, pegawai, hak dan kewajiban Institut Agama Islam Negeri Pekalongan; dan
- b. semua mahasiswa dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan dialihkan menjadi mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Pekalongan.

Pasal 3

Hal yang timbul dari dan berhubungan dengan pelaksanaan Peraturan Presiden ini, menjadi tanggung jawab menteri/pimpinan lembaga pemerintah nonkementerian terkait sesuai dengan kewenangan masing-masing.

Pasal 4 . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

Pasal 4

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku, semua peraturan pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang belum diganti dan tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Peraturan Presiden ini.

Pasal 5

Pada saat Peraturan Presiden ini mulai berlaku, ketentuan yang berkaitan dengan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pekalongan sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 6

Peraturan Presiden ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar . . .



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Presiden ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 1 Agustus 2016
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

JOKO WIDODO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 3 Agustus 2016
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2016 NOMOR 161

Salinan sesuai dengan aslinya
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

Asisten Deputi Bidang ~~Perundang-undangan~~ ^{Rembangunan Manusia dan Kebudayaan,}
Deputi Bidang ~~Perundang-undangan~~ ^{Hukum dan Perundang-undangan,}




Hanung Cahyono

AIN PEKALONGAN



IAIN PEKALONGAN






KEBIJAKAN

SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL

LEMBAGA PENJAMINAN MUTU
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PEKALONGAN
2017

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 1 dari 19

KEBIJAKAN SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL (SPMI)

Proses	Penanggungjawab			Tanggal
	Nama	Jabatan	Tanda tangan	
1. Perumusan	Aenurofik, MA	Kepala Pusat PSM-LPM		24-11-2017
2. Pemeriksaan	Nalim, M. Si	Sekretaris LPM		5-01-2018
3. Persetujuan	Dr. Siti Qomariyah, MA	Ketua Senat		24-05-2018
4. Penetapan	Dr. Ade Dedi Rohayana, M. Ag	Rektor		24-07-2018
5. Pengendalian	Amat Zuhri, M. Ag	Ketua LPM		30/7-2018

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 2 dari 19

Daftar Isi

1. SEJARAH, VISI, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI

1.1. SEJARAH.....	3
1.2. VISI.....	3
1.3. MISI.....	4
1.4. TUJUAN.....	4
1.5. STRATEGI.....	4

2. LATAR BELAKANG, LUAS LINGKUP, DAFTAR DAN DEFINISI ISTILAH SPMI

2.1. LATAR BELAKANG PENYUSUNAN SPMI.....	5
2.2. LUAS LINGKUP SPMI.....	6
2.3. DAFTAR DAN DEFINISI ISTILAH SPMI.....	6

3. GARIS-GARIS BESAR KEBIJAKAN SPMI IAIN PEKAONGAN

3.1. TUJUAN DAN STRATEGI SPMI.....	8
3.2. ASAS DAN PRINSIP PELAKSANAAN SPMI.....	9
3.3. MANAJEMEN SPMI.....	9
3.4. UNIT DAN PEJABAT PENANGGUNGJAWAB SPMI.....	10
3.5. SASARAN DAN MEKANISME.....	12
3.6. PENETAPAN SNPT DAN TARGET.....	13
3.7. PENETAPAN STANDAR INTERNAL DAN TARGET.....	15

4. DOKUMEN SPMI DAN HUBUNGAN ANTAR DOKUMEN IAIN PEKALONGAN

4.1. DOKUMEN SPMI.....	15
4.2. HUBUNGAN ANTAR DOKUMEN.....	16

5. PENUTUP DAN REFERENSI

5.1. PENUTUP.....	18
5.2. REFERENSI.....	18

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 3 dari 19

1. SEJARAH, VISI, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI

1.1. SEJARAH

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang berasal dari Fakultas Syariah Bumiayu yang berdiri pada tahun 1968, kemudian dinegerikan pada Tahun 1970 dan menjadi salah satu fakultas cabang dari IAIN Walisongo Semarang. Seiring dengan perkembangan kebijakan di lingkungan Kementerian Agama, pada pidato HAB Depag tanggal 3 Januari 1997, Menteri Agama mengumumkan langkah-langkah penataan pengembangan lembaga tinggi agama Islam di lingkungan IAIN. Langkah kebijakan itu dituangkan dalam Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997 Tanggal 21 Maret 1997 tentang pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri yang berjumlah 33 Perguruan Tinggi di seluruh Indonesia, termasuk STAIN Pekalongan.

Selanjutnya pada tanggal 1 Agustus 2016 STAIN Pekalongan dikukuhkan perubahan statusnya menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pekalongan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016. Dengan demikian, dari lahir sampai saat ini IAIN Pekalongan mengalami perkembangan dan mewariskan semangat agar lembaga ini terus berkembang dan maju dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Maka ke depan IAIN Pekalongan diharapkan mampu berkembang menjadi UIN Pekalongan. Semangat ini tentu tidak terlepas dari kehidupan syiar agama Islam di Pekalongan dan dukungan para tokoh agama maupun tokoh masyarakat serta *stakeholders* di pekalongan dan sekitarnya.

1.2. VISI

Visi IAIN Pekalongan adalah menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) terkemuka dan kompetitif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berwawasan keindonesiaan di tingkat nasional pada tahun 2036.

Visi IAIN Pekalongan yang terkemuka dan kompetitif di tingkat nasional akan mewujudkan capaian tata kelola IAIN Pekalongan yang baik (*Good University Governance*), bersih dan melayani sesuai standar nasional bahkan melampauinya, dan berdaya saing di tingkat nasional. Keilmuan yang dikembangkan tidak mendikotomikan ilmu-ilmu keislaman dengan ilmu-ilmu umum, berwawasan ke ilmuwan yang obyektif sekaligus keindonesiaan. Kajian keilmuan yang dikembangkan di IAIN Pekalongan bersifat integral, multi dan interdisipliner serta tidak berlawanan dengan nilai-nilai budaya luhur bangsa Indonesia.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 5 dari 19

adalah:

1. Memperkuat manajemen tata kelola yang baik, bersih dan melayani (good university governance) dan membangun basis keilmuan Institut yang berwawasan keindonesiaan
2. Meningkatkan kinerja institut untuk mengembangkan sumber daya manusia guna mengembangkan konsep keilmuan berwawasan keindonesiaan
3. Meningkatkan daya saing kelembagaan dan kontribusi keilmuan berwawasan keindonesiaan
4. Meningkatkan upaya untuk mendapatkan pengakuan nasional dan regional sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam terkemuka dalam pengelolaan kelembagaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berwawasan Keindonesiaan

2. LATAR BELAKANG, LUAS LINGKUP, DAFTAR DAN DEFINISI ISTILAH SPMI

2.1. LATAR BELAKANG PENYUSUNAN SPMI

Latar belakang IAIN Pekalongan menyusun dan menjalankan Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah untuk pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi dalam rangka mewujudkan Penjaminan Mutu di IAIN Pekalongan secara sistemik, konsisten dan berkelanjutan. Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (PMPT) merupakan amanah yang wajib dilaksanakan oleh semua institusi penyelenggara pendidikan tinggi berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Pelaksanaan dan implementasi sistem penjaminan mutu merupakan aspek yang menentukan untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Adapun fungsi Kebijakan SPMI adalah sebagai arah, landasan dan dasar utama pengembangan dan implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi termasuk IAIN Pekalongan secara sistemik, konsisten dan berkelanjutan. Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan adalah dokumen pengendali penyelenggaraan IAIN Pekalongan untuk mewujudkan IAIN yang bermutu dan terus berkembang, meningkatkan kinerja penyelenggaraan tridharma IAIN Pekalongan dalam rangka memenuhi kepuasan *stakeholders*.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi terdiri atas Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh masing-masing perguruan tinggi. SPMI IAIN Pekalongan direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan dan dikembangkan oleh IAIN

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 6 dari 19

Pekalongan sendiri. Sedangkan SPME adalah kegiatan penilaian kelayakan perguruan tinggi oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang diakui pemerintah, direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan dan dikembangkan oleh BAN-PT dan/atau LAM melalui akreditasi untuk penetapan status dan peringkat akreditasi perguruan tinggi

2.2. LUAS LINGKUP SPMI

SPMI merupakan kegiatan sistemik dan sistematis yang didorong oleh kebutuhan dan kesadaran internal (*internally driven*) perguruan tinggi untuk menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan tingginya. Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan menjangkau aspek yang sangat luas:

1. Terkait penetapan dan pelaksanaan 24 standar mutu SNPT sesuai PermenRistekDikti No. 44 tahun 2015 dan menggunakannya sebagai standar minimal, juga penetapan dan pelaksanaan Standar internal IAIN Pekalongan yang melampaui SNPT sesuai peraturan tersebut dengan mengacu pada sejarah, Visi, Misi dan nilai-nilai khas IAIN Pekalongan dan kebutuhan *stakeholders*. Kebijakan ini terbuka untuk revisi, berdasar kajian mendalam, hasil evaluasi diri, audit internal atau audit eksternal dan *benchmarking*.
2. Terkait aspek akademik maupun non akademik sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Terkait siklus kegiatan SPMI baik aspek penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian maupun peningkatan (PPEPP) standar mutu IAIN Pekalongan; dan
4. Terkait penerapan *Good University Governance* (GUG) yang menempatkan akuntabilitas, evaluasi, akreditasi dan otonomi pada setiap sudut penyelenggaraan pendidikan tinggi dan menempatkan kualitas pada pusatnya.

2.3. DAFTAR DAN DEFINISI ISTILAH SPMI

Dalam ketentuan ini, yang di maksud dengan:

1. Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan standar pendidikan tinggi yang terdiri atas standar nasional pendidikan tinggi dan standar pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi.
2. Standar mutu adalah kriteria yang menunjukkan tingkat capaian kinerja yang diharapkan dan digunakan untuk mengukur serta menjabarkan persyaratan mutu dan prestasi kerja dari individu ataupun unit kerja.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 7 dari 19

3. Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) adalah kriteria minimal tentang sistem pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada perguruan tinggi di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia
4. Standar pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi adalah sejumlah standar pada perguruan tinggi yang melampaui standar nasional pendidikan tinggi.
5. Sasaran mutu adalah target pencapaian secara periodik standar mutu.
6. Badan akreditasi nasional perguruan tinggi (BAN-PT) adalah badan yang dibentuk oleh Pemerintah untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi perguruan tinggi secara mandiri.
7. Lembaga akreditasi mandiri program studi (LAM) adalah lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah atau masyarakat untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi program studi secara mandiri.
8. Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) IAIN Pekalongan adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu IAIN Pekalongan oleh IAIN Pekalongan sendiri (*internally driven*) secara berencana dan berkelanjutan. untuk memenuhi atau melampaui SNPT
9. Sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) IAIN Pekalongan adalah kegiatan penilaian kelayakan dan tingkat pencapaian mutu IAIN Pekalongan oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang diakui pemerintah melalui akreditasi
10. Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah pengelolaan pelaksanaan SPM-IAIN Pekalongan di seluruh komponen yang ada di IAIN Pekalongan baik oleh pimpinan institut, fakultas, Jurusan, program studi, laboratorium, perpustakaan dan unit-unit kerja lainnya.
11. Pangkalan data pendidikan tinggi (PD-Dikti) adalah kumpulan data penyelenggaraan pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi yang terintegrasi secara nasional.
12. Pangkalan Data IAIN Pekalongan (PD-IAIN Pekalongan), dilaksanakan oleh UPT Teknologi Informatika dan Pangkalan Data (TIPD), menyelenggarakan kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, pembaharuan dan pengelolaan data serta informasi oleh IAIN Pekalongan untuk mengevaluasi pemenuhan Standar nasional perguruan tinggi
13. Kebijakan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan pemikiran, sikap, pandangan dari institusi tentang sesuatu hal.
14. Kebijakan sistem penjaminan mutu (SPMI) merupakan arah, landasan dan dasar utama dalam pengembangan dan implementasi sistem penjaminan mutu di IAIN Pekalongan.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 9 dari 19

7. Menentukan sasaran dan target mutu serta indikator capaian.
8. Menentukan waktu pencapaian sasaran mutu.
9. Sosialisasi sistem penjaminan mutu kepada seluruh unsur.
10. Melakukan monitoring dan evaluasi.

3.2. ASAS DAN PRINSIP PELAKSANAAN SPMI

Asas pelaksanaan SPMI IAIN Pekalongan yaitu:

1. Tanggungjawab sosial dan vertikal.
2. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan stakeholders dan pencapaian visi dan misi
3. Inovasi dan peningkatan mutu secara sistemik dan berkelanjutan.
4. Partisipatif, kolegial dan integratif.

Prinsip pelaksanaan SPMI IAIN Pekalongan adalah:

1. *Quality First*, semua pikiran dan tindakan pengelola IAIN Pekalongan memprioritaskan mutu.
2. *Stakeholders-in*, semua pikiran dan tindakan pengelola IAIN Pekalongan ditujukan pada kepuasan para pemangku kepentingan
3. *The next process is our stakeholders*, setiap pihak yang menjalankan tugas dalam proses pendidikan IAIN Pekalongan menempatkan pihak lain yang menggunakan hasil tugasnya sebagai pemangku kepentingan yang harus dipuaskan.
4. *Speak with data*, setiap pengambilan keputusan/kebijakan dalam proses pengelolaan IAIN Pekalongan didasarkan pada analisis data, bukan berdasarkan asumsi atau rekayasa.
5. *Upstream management*, setiap pengambilan keputusan/kebijakan dalam proses pengelolaan IAIN Pekalongan dilakukan secara partisipatif dan kolegial

3.3. MANAJEMEN SPMI

Manajemen SPMI menganut sistem siklus, yaitu dari Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan (PPEPP) yang akan menghasilkan *continuous quality improvement* mutu Pendidikan Tinggi. Manajemen SPMI-IAIN Pekalongan adalah serangkaian kegiatan penjaminan mutu oleh IAIN Pekalongan sendiri yang meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan penentuan/penetapan standar oleh IAIN Pekalongan

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 10 dari 19

2. Pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan pemenuhan standar oleh IAIN Pekalongan
3. Evaluasi pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan perbandingan antara luaran kegiatan pemenuhan standar dengan standar yang telah ditetapkan oleh IAIN Pekalongan
4. Pengendalian pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan analisis penyebab standar yang tidak tercapai untuk dilakukan tindakan koreksi oleh IAIN Pekalongan
5. Peningkatan Standar Pendidikan Tinggi, yaitu kegiatan perbaikan standar agar lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan oleh IAIN Pekalongan

3.4. UNIT DAN PEJABAT PENANGGUNGJAWAB SPMI

Penanggung jawab implementasi kebijakan SPMI di IAIN Pekalongan adalah seluruh komponen yang ada di IAIN Pekalongan baik Senat, Pimpinan Institut, Pimpinan Fakultas, pengelola Unit-Unit Kerja. Secara organisasional dan tata kelola implementasi kebijakan SPMI di IAIN Pekalongan adalah sebagai berikut:

1. Ditingkat Institut, pelaksanaan SPMI menjadi tanggung jawab Senat, pimpinan Institut dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) IAIN Pekalongan.
 Senat merupakan badan normatif tertinggi yang beranggotakan Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Direktur Pasca Sarjana, dan Dosen wakil fakultas. Senat Institut mempunyai tugas dan tanggung jawab menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan penjaminan mutu di tingkat Institut. Senat dan pimpinan Institut membuat a. Dokumen SPMI yang terdiri atas: 1). Kebijakan SPMI, 2). Manual SPMI dan 3. Standar SPMI
 LPM merupakan unit kerja yang dipimpin oleh seorang ketua yang diangkat dengan keputusan Rektor yang mempunyai tugas dan tanggung jawab merumuskan dan menjabarkan kebijakan SPMI Institut. Dalam melakukan tugasnya, LPM bertanggungjawab kepada Rektor. LPM menkoordinasikan pembuatan Dokumen Manajemen Mutu (SMM) yang terdiri atas: a. Panduan Mutu, b. Prosedur Mutu, c. Instruksi Kerja dan d. Borang.
2. Di tingkat Fakultas meliputi Dekanat dan Jurusan, pelaksanaan SPMI menjadi tanggung jawab pimpinan Fakultas dan Gugus Kendali Mutu Fakultas (GKMF).
 GKMF merupakan tim penjamin mutu di tingkat fakultas yang diangkat dengan keputusan Rektor yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kebijakan mutu. Dalam melakukan tugasnya, GKMF bertanggungjawab kepada

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 11 dari 19

Dekan, dikoordinir oleh LPM IAIN Pekalongan. Pimpinan Fakultas bersama LPM mengembangkan Panduan Mutu dan Prosedur Mutu sesuai persyaratan mutu yang ditetapkan, membuat spesifikasi fakultas dan kompetensi lulusan. Ka Jurusan membuat evaluasi diri tentang pengembangan keilmuan dan pelaksanaan penelitian dalam sepeifikasinya

- Di tingkat Lembaga meliputi lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dan Lembaga Penjaminan Mutu, pelaksanaan SPMI menjadi tanggung jawab pimpinan lembaga

Pengelola lembaga mengembangkan Instruksi kerja maupun Borang sesuai persyaratan mutu yang ditetapkan dan melakukan evaluasi diri tentang pelaksanaan tugas dalam sepeifikasinya

- Di tingkat Unit Pelaksana Tehnis (UPT) meliputi Perpustakaan, Tehnologi Informasi dan Pangkalan Data (TIPD), Pengembangan Bahasa dan Ma'had al-Jami'ah, pelaksanaan SPMI menjadi tanggung jawab pimpinan UPT unit berkoordinasi dengan GKMF.

Pengelola UPT bersama LPM mengembangkan Instruksi kerja maupun Borang sesuai persyaratan mutu yang ditetapkan, membuat evaluasi diri tentang pelaksanaan tugas dalam sepeifikasinya

- Di Luar hal tersebut di atas, Rektor mengangkat Tim Auditor untuk melakukan audit di semua jenjang dari tingkat Institut, Fakultas, Jurusan, lembaga dan Unit Pelaksana Tehnis dengan tujuan untuk memeriksa apakah semua kegiatan di IAIN Pekalongan sudah sesuai dengan persyaratan mutu yang terdokumentasi dalam SPM dan peraturan perundangan yang berlaku

- Kelompok jabatan Fungsional seperti Dosen, Peneliti, Pustakawan, laboran juga memiliki tanggung jawab melaksanakan SPMI

Mereka membuat profil kompetensi diri dan aktivitas jabatan fungsional masing-masing per-semester dan atau tahunan

- Senat, Rektor, Dekan, Ka Jurusan dan Pengelola lembaga-Lembaga dan Unit –Unit Pelaksana Tehnis memberi masukan kepada LPM dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu (SMM) IAIN Pekalongan. Senat, Rektor, Dekan, Ka Jurusan, Pengelola lembaga dan Uunit Pelaksana tehnis mendapatkan laporan dari LPM tentang hasil pelaksanaan SPMI-IAIN Pekalongan sesuai tanggungjawab masing-masing.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001	241
		Tanggal : 24 Juli 2018	
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0	
		Halaman : 12 dari 19	

8. SPMI-IAIN Pekalongan dilaksanakan oleh seluruh komponen IAIN Pekalongan. Pelaksanaan SPMI IAIN Pekalongan dipandu melalui Dokumen SPMI yang terdiri atas: Kebijakan SPMI, Manual SPMI, Standar SPMI dan Formulir SPMI. SPMI dilaksanakan oleh LPM melalui program 'satu siklus' Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI-IAIN Pekalongan) yang terdiri atas 7 (tujuh) langkah yaitu: a. penetapan standar, b. pelaksanaan, c. monitoring, d. Evaluasi, e. audit internal, f. rumusan koreksi dan g. peningkatan mutu. Hasil program 'satu siklus' SPMI IAIN Pekalongan dilaporkan kepada Senat, Pimpinan Institut dan fakultas serta Lembaga mupun unit-unit pelaksana teknis untuk ditindaklanjuti. Hasil temuan Tim Auditor Internal yang berupa permintaan tindakan koreksi (PTK) dibahas melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) tingkat Institut dan Fakultas. Rekomendasi hasil RTM ditindaklanjuti oleh seluruh Unit kerja dalam rangka perbaikan berkelanjutan

3.5. SASARAN DAN MEKANISME

Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) IAIN Pekalongan berupaya menyelaraskan SPMI dengan SPME dan Kegiatan di Pangkalan Data (PD). Pelaksanaan SPMI dilakukan melalui sistem *database* yang terhubung dengan *database* nasional (pangkalan data pendidikan tinggi) dan pangkalan data internal IAIN Pekalong. Secara lebih rinci sasaran SPMI IAIN Pekalongan adalah:

1. Tercipta koordinasi yang harmonis antara Pangkalan Data Dikti dengan Pangkalan Data IAIN Pekalongan (pada UPT Tehnologi Informatikan dan Pangkalan Data), PMI dan PME
2. Pangkalan Data IAIN Pekalongan (pada UPT Tehnologi Informatikan dan Pangkalan Data), PMI dan PME menggunakan SNPT sebagai standar minimal dan menggunakan basis data yang sama, saling mendukung dan tidak duplikasi

Mekanisme Operasioanl SPMI IAIN Pekalongan terdiri atas tiga langkah:

3. Langkah pada Pangkalan Data IAIN Pekalongan (pada UPT Tehnologi Informatikan dan Pangkalan Data)

Data dan informasi tentang semua kegiatan IAIN Pekalongan wajib dikumpulkan, diolah dan disimpan melalui TIPD-IAIN Pekalongan. Data dan informasi IAIN Pekalongan terdiri atas: a. data dan informasi tentang pemenuhan SNPT, dan b. data dan informasi tentang kegiatan IAIN Pekalongan yang melampaui SNPT dan sesuai Visi Misi IAIN

1. Langkah pada PMI

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 15 dari 19

1. Dicapainya standar mutu yang digunakan sebagai indikator kinerja Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME).
2. Dicapainya 7 standar mutu akreditasi BAN-PT
3. Dicapainya pelaksanaan SPMI dalam siklus secara penuh, baik dalam kegiatan penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian maupun peningkatan (PPEPP) standar mutu IAIN Pekalongan
4. Dicapainya penerapan *Good University Governance* (GUG) pada setiap sudut penyelenggaraan IAIN Pekalongan

3.7. PENETAPAN STANDAR INTERNAL DAN TARGET

Selain penetapan dan pelaksanaan SNPT sesuai standar Dikti, IAIN Pekalongan juga menetapkan dan melaksanakan Standar internal IAIN Pekalongan yang melampaui SNPT sesuai PermenRistekDikti No. 44 tahun 2015, yaitu berupa kriteria tambahan terhadap SNPT baik berupa penambahan jumlah standar atau peningkatan kedalaman standar tentang sistem pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai Visi Misi, karakteristik lulusan yang diharapkan dan sesuai capaian standar yang telah dimiliki oleh IAIN Pekalongan.

Terdapat 3 Standar Mutu internal IAIN Pekalongan yang ditetapkan untuk dilaksanakan yang terdiri dari 1 Standar Mutu Pendidikan, 1 Standar Mutu Penelitian dan 1 Standar Mutu Pengabdian kepada Masyarakat.

Adapun target Kebijakan Standar Internal SPMI ini adalah:

1. Dicapainya pelaksanaan SPMI dalam siklus secara penuh, baik dalam kegiatan penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian maupun peningkatan (PPEPP) standar mutu IAIN Pekalongan
2. Dicapainya penerapan *Good University Governance* (GUG) pada setiap sudut penyelenggaraan IAIN Pekalongan

4. DOKUMEN SPMI DAN HUBUNGAN ANTAR DOKUMEN IAIN PEKALONGAN

4.1. DOKUMEN SPMI

Pelaksanaan SPMI dipandu melalui Dokumen SPMI yang terdiri atas Dokumen

1. Kebijakan SPMI,
2. Manual SPMI,
3. Standar SPMI dan

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 16 dari 19

4. Formulir SPMI.

Kebijakan SPMI merupakan dokumen utama dan menjadi landasan untuk menyusun dokumen-dokumen yang lebih operasional di bawahnya yakni Manual SPMI, Standar SPMI dan Formulir SPMI. Semua dokumen untuk kepentingan implementasi SPMI harus didasarkan kepada dokumen Kebijakan SPMI..

Berikut adalah kegunaan dari masing-masing dokumen:

1. Kebijakan SPMI, berisi prinsip kelembagaan dan manajemen SPMI IAIN Pekalongan berdasarkan visi, misi dan tujuan penyelenggaraan pendidikan di IAIN Pekalongan.
2. Manual SPMI, berisi Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi pelaksanaan, Pengendalian pelaksanaan dan Peningkatan standar SPMI.
3. Standar SPMI berisi standar nasional pendidikan tinggi yang menjadi acuan dalam penetapan standar, strategi pencapaian standar, indikator pencapaian dan kepatuhan dalam implementasi SPMI.
4. Formulir SPMI Berisi form-form setiap standar sebagai panduan/pedoman langkah-langkah pelaksanaan tugas dan pendokumentasian pelaksanaan tugas/kegiatan berdasarkan standar SPMI.

4.2. HUBUNGAN ANTAR DOKUMEN

Kebijakan SPMI merupakan dokumen yang berisi tentang kebijakan dalam lingkup penjaminan mutu yang harus dijadikan sebagai arah, landasan dan dasar utama pengembangan dan implementasi penjaminan mutu perguruan tinggi secara sistemik, konsisten dan berkelanjutan. Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan adalah dokumen pengendali penyelenggaraan IAIN Pekalongan untuk mewujudkan IAIN yang bermutu dan terus berkembang, meningkatkan kinerja penyelenggaraan tridharma IAIN Pekalongan dalam rangka memenuhi kepuasan *stakeholders*.

Dokumen kebijakan mutu ini memiliki hubungan dengan berbagai dokumen Institut, seperti Organisasi dan Tata Kerja IAIN Pekalongan, Statuta dan RIP serta Renstra IAIN Pekalongan, dengan gambaran hubungan sebagai berikut:

1. Dokumen Organisasi dan Tata Kerja IAIN Pekalongan

Dokumen tentang Organisasi dan tata kerja Institut mengatur tugas pokok dan fungsi serta organisasi pengelola Institut secara umum. Sedangkan dokumen kebijakan SPMI hanya mengatur organisasi dan tata kerja terkait penjaminan mutu. Kedua dokumen ini memiliki hubungan dalam pengaturan organisasi pengelolaan maupun tugas dan fungsi. Organisasi manajemen mutu secara umum mendasarkan organisasi

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 17 dari 19

Institut, tugas dan fungsi penjaminan mutu merupakan tugas dan fungsi yang melekat pada struktur sesuai jenjang dan tanggungjawab. Namun dokumen kebijakan mutu memberi penekanan husus organisasi dan fungsi serta manajemen penjaminan mutu.

2. Statuta IAIN Pekalongan

Statuta Institut adalah peraturan dasar pengelolaan institut yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional, memuat visi-misi dan tujuan, profil institut dan fungsi tridharma perguruan tinggi serta prosedur-prosedur. Dokumen kebijakan mutu mengacu banyak hal pada Statuta baik terkait organisasi, tugas fungsi, visi dan misi serta tujuan. Statuta mengatur organisasi, tugas dan fungsi serta prosedur-prosedur di tingkat institut secara lebih luas, sedangkan dokumen kebijakan mutu mengembangkannya sejauh untuk mengatur kepentingan penjaminan mutu.

3. Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Pekalongan adalah instrumen perencanaan yang merupakan bagian dari kebijakan umum institut dan digunakan sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan, prosedur, dan penyelenggaraan tugas-tugas tridharma perguruan tinggi yang disusun secara terencana, terpadu dan sistematis. RIP dan dokumen kebijakan SPMI sama-sama sebagai dokumen perencanaan dan dasar bagi penetapan prosedur dan penyelenggaraan tugas-tugas pada IAIN Pekalongan. Perbedaannya RIP bersifat umum untuk perencanaan penyelenggaraan tridharma IAIN Pekalongan secara keseluruhan, termasuk Kebijakan SPMI mengacu pada RIP. Sedangkan Kebijakan SPMI bersifat husus, hanya untuk perencanaan peningkatan mutu.

4. Rencana Strategis (Renstra) IAIN Pekalongan

Renstra Perguruan Tinggi berisi uraian tentang kondisi internal dan eksternal institusi pada saat tertentu, dan rencana kegiatan yang harus dilaksanakan dalam masa tertentu untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Dokumen kebijakan mutu berhubungan erat dengan renstra dalam hal penetapan target-target kinerja yang akan menjadi basis target-target mutu pada waktu tertentu. Standar mutu internal hususnya ditetapkan berdasar pada kondisi riil Institut artinya mendasarkan pada renstra. Perbedaannya Renstra mengatur target-target kinerja secara menyeluruh di semua fungsi institut, sedangkan dokumen kebijakan SPMI hanya mengatur target-target mutu di semua fungsi.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 18 dari 19

5. PENUTUP DAN REFERENSI

5.1. PENUTUP

Dengan diberlakukannya Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan ini maka semua kebijakan SPMI IAIN Pekalongan yang tidak sesuai atau bertentangan dengan kebijakan ini dinyatakan tidak berlaku.

Kebijakan mutu ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan dalam kebijakan ini akan diadakan perbaikan semestinya. Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan ini terbuka untuk revisi, berdasar kajian mendalam dan hasil evaluasi diri, masukan audit internal atau audit eksternal dan *benchmarking*. Hal-hal yang belum di atur dalam kebijakan SPMI ini akan diatur lebih lanjut oleh fakultas atau Unit kerja.

5.2. REFERENSI

Acuan yang digunakan dalam menyusun Kebijakan SPMI IAIN Pekalongan in adalah:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336)
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
5. Peraturan Pemerintah RI Nomor 7 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
8. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
9. Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

	INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PEKALONGAN	Kode/No. : KSPMI-INPKL-001
		Tanggal : 24 Juli 2018
	KEBIJAKAN SPMI	Revisi : 0
		Halaman : 19 dari 19

10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
11. Permenristek Dikti Nomor 32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.
12. Permenristek Dikti Nomor 61 Tahun 2016 tentang Pangkalan Data Pendidikan Tinggi.
13. Peraturan BAN PT Nomor 4 Tahun 2017 tentang Kebijakan Penyusunan Instrumen Akreditasi.

Lampiran 3: Transkrip Wawancara

Transkrip Wawancara 1

Hari & Tanggal	: Sabtu, 5 Desember 2020
Narasumber	: Dr. Imam Kanafi, M.Ag. (Dekan/Pimpinan IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Pendidikan & Pengajaran</i>

1. Apakah *tagline* perguruan tinggi sudah terimplementasikan pada kegiatan pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Implementasi *tagline* menjadi kesepakatan bersama yang menjiwai setiap kegiatan akademik dan kegiatan-kegiatan lain di perguruan tinggi. Namun pada kenyataannya ini masih menjadi upaya serius untuk mewujudkannya, artinya saat ini *tagline* tersebut belum secara simultan menjiwai kegiatan akademik. Implementasi ini masih parsial di tingkat fakultas masing-masing. Hal ini bisa jadi dikarenakan karena belum adanya panduan atau rujukan yang jelas beserta indikator-indikatornya yang selanjutnya dapat dijadikan pedoman dalam setiap kegiatan akademik.

Tagline spirituality lebih terasa dalam konteks kegiatan akademik dan kelembagaan. Misalnya, di fakultas FUAD ada kegiatan rutin “rabu berkah”. Setiap hari Rabu fakultas mengadakan pembinaan spiritual kepada dosen, tendik, dan mahasiswa. Dosen dan tendik melaksanakan kegiatan semaan al-Qur’an. Sedangkan himbauan kepada mahasiswa, terutama yang tidak mengikuti kuliah pada hari tersebut, untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan berbasis spiritual. Semisal pada prodi IAT mereka melaksanakan dzikir bersama dan semaan al-Qur’an. Begitu juga dengan mahasiswa di prodi lain (Tasawuf dan Psikoterapi) diminta untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan spiritual lain, misalnya dzikir bersama atau istighosah.

Untuk setiap kegiatan perkuliahan dimulai dengan pembacaan asma'ul husna sebagai bagian upaya untuk meningkatkan spiritual.

Kegiatan-kegiatan itu termasuk kegiatan yang bersifat formal. Untuk kegiatan peningkatan spiritual yang bersifat substansi, maka pihak fakultas selalu memberikan pemahaman kepada tendik dan dosen akan pentingnya spirituality sebagai semangat untuk bekerja. “bekerja tidak hanya sekedar mencari uang, namun juga bagian dari ibadah untuk mendapatkan ridho-Nya”. Apabila dalam bekerja mengalami kesulitan maka dapat dengan sabar menerimanya, serta apabila mendapatkan keberhasilan dan prestasi ini bukanlah sesuatu yang menjadikannya sombong. Pemahaman spirituality pada kegiatan bekerja ini menjadikan kita mudah membangkitkan rasa syukur atas setiap keberhasilan yang di dapatkan oleh fakultas. Misalnya, dengan selamat dan tasyakuran dalam setiap moment-moment yang mendukung.

Scientific, terimplementasikan dalam kurikulum perkuliahan. Mahasiswa diminta untuk memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif. Di tingkat dosen, ada kegiatan diskusi untuk meningkatkan kemampuan scientific. Diskusi ini bersifat tematik. Kegiatan diskusi biasanya terintegrasi dengan kegiatan khotmil Qur'an (spirituality).

Entrepreneurship diimplementasikan pada perkuliahan dengan adanya matakuliah kewiraswastaan dengan menghadirkan praktisi-praktisi usaha sebagai dosen yang membimbing mahasiswa untuk melakukan secara real kegiatan usaha.

Nationality dibangun dengan bekerjasama dengan pihak-pihak lembaga pemerintah (kepolisian) dalam rangka menanggulangi radikalisme dan mencintai NKRI. Hal ini dilakukan dengan deklarasi bersama yang diikuti oleh seluruh sivitas akademika fakultas.

2. Bagaimana upaya atau strategi perguruan tinggi dalam membangun budaya akademik pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Melakukan benchmarking dan melakukan MoU dengan institusi lain yang memiliki nilai-nilai senada dengan tujuan fakultas. Misalnya, KPI bekerjasama dengan stasiun TV. Kegiatan ini untuk membangun pemahaman lebih mendalam tentang dunia penyiaran, melalui diskusi yang mendalam, dan selanjutnya melakukan MoU untuk melakukan kegiatan-kegiatan berkesinambungan dalam rangka saling memberikan manfaat, misalnya pihak perguruan tinggi mengirim mahasiswa kepada beberapa stasiun TV yang sudah menjalin MoU untuk melakukan PPL. Selain itu, pihak perguruan tinggi juga meminta pihak TV untuk menjadi narasumber dalam kegiatan-kegiatan akademik yang dilakukan oleh fakultas atau perguruan tinggi, seperti workshop, seminar, dan kegiatan-kegiatan lain.

Kegiatan membangun iklim akademik dilakukan secara simultan dan terus menerus oleh FUAD. Misal saja kegiatan akademik berupa seminar, berupa workshop, dan lain-lain. hal ini terlihat pada masa pandemi covid19, di saat fakultas lain belum bergerak dalam melakukan kegiatan berbasis online, namun FUAD secara masif sudah melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. seakan-akan pandemi bukanlah sebuah hambatan, namun menjadi pelecut untuk mencari terobosan-terobosan dimasa perubahan zaman.

Ada sebuah harapan fakultas dalam rangka mengembangkan budaya akademik yang tidak hanya dalam kegiatan seminar dan workshop, namun juga dalam kegiatan penelitian. Akan tetapi kebijakan atau domain kegiatan berada pada LP2M, tidak di fakultas, sehingga fakultas agak sulit untuk meningkatkan kemampuan penelitian kepada mahasiswa.

Untuk dosen-dosen diharapkan selalu kreatif membuat proposal penelitian dan mengaksesnya di LP2M atau pusat dalam rangka meningkatkan kemampuan akademiknya. Ada monitoring yang dilakukan oleh pimpinan fakultas dalam melihat penelitian-penelitian yang dilakukan oleh dosen-dosen terutama yang homebase nya di FUAD.

Dalam konteks institut budaya akademik merupakan kebijakan pusat yang operasionalnya atau teknisnya dilakukan oleh fakultas.

Pusat atau institut berfungsi sebagai koordinator sedangkan fakultas pelaksananya. Dengan demikian, budaya akademik yang diharapkan oleh perguruan tinggi bergantung pada budaya akademik yang ditumbuhkan oleh masing-masing unit atau fakultas. Kreatifitas dan inovasi yang ditunjukkan fakultas dalam menumbuhkan budaya akademik sangat menentukan terlaksananya budaya akademik pada perguruan tinggi. Keterlibatan pihak institut dalam kegiatan-kegiatan akademik yang muara akhirnya menumbuhkan budaya akademik adalah keterlibatan langsung dalam bentuk dukungan atau menjadi salah satu narasumber dalam kegiatan yang diadakan fakultas. Tentunya dengan pelibatan pihak institut atau pejabat rektorat disisi lain akan memudahkan dukungan finansial dalam setiap kegiatan fakultas.

3. Bagaimana manajemen mutu pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum?

Jawab:

Renstra setiap tahun diukur ketercapaiannya, namun belum sesuai ekspektasi yang kita harapkan. Karena keterbatasan kuantitas dan kualitas yang dimiliki perguruan tinggi menjadikan renstra tidak tercapai sesuai targetnya. Hal lain yang menjadikan kurang maksimal ketercapaian rentra adalah banyaknya alokasi anggaran yang ada di RKA-KL untuk dialihkan ke pengembangan fisik (sarana dan prasarana gedung).

Kurikulum yang dipakai di perguruan tinggi, menurut Dekan FUAD, mengalami kegamangan. Kebijakan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah, tidak serta merta mudah diikuti oleh perguruan tinggi dan ini membutuhkan waktu penyesuaian yang tidak singkat. Misalnya, saat perguruan tinggi sudah mulai menyesuaikan dalam kurikulum KKNi aktifitas akademiknya sudah mulai tertata dengan KKNi tersebut, tiba-tiba harus menyesuaikan dengan kurikulum merdeka belajar. Kegamangan pengembangan kurikulum di perguruan tinggi salah satunya adalah kebijakan perubahan kurikulum yang terus menerus dari

pemerintah yang kemudian diikuti keterlambatan dalam merespon perkembangan oleh perguruan tinggi, disamping memang sangat dibutuhkan kekuatan untuk beradaptasi secara cepat oleh perguruan tinggi, dalam hal ini adalah SDM nya.

Perubahan kebijakan kurikulum ini yang terkadang menimbulkan pesimisme dalam mengikuti perkembangan kurikulum. Seakan-akan tidak adanya keseriusan dalam mendalami dan mempelajari kurikulum yang berkembang, yang asumsinya adalah kecepatan perubahan kurikulum yang tidak dibarengi dengan kemauan untuk belajar dari pelaksana kurikulum di tingkat perguruan tinggi. Hal ini berdampak pada keengganan untuk menyikapi dengan serius perkembangan kurikulum saat itu.

4. Tantangan dan hambatan terberat yang dialami perguruan tinggi dalam upaya peningkatan mutu bidang pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Yang paling utama adalah SDM, baik secara kuantitas atau kualitas. Karena hal ini berdampak secara sistemik. SDM yang memiliki kualifikasi yang bagus, berkarakter bagus, memiliki komitmen yang bagus, akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Dengan SDM yang bagus ada semangat akademik yang tinggi untuk menciptakan kreatifitas pendukung pendidikan, mengembangkan kurikulum dengan baik dan adaptif.

SDM yang memiliki kapabilitas yang tinggi mampu menopang keterlaksananya pengembangan kelembagaan yang diharapkan. Manajemen perguruan tinggi pun bergantung pada SDM yang memiliki karakter kuat, memiliki kemampuan leadership yang bagus. Intinya tantangan dan hambatan dalam pengembangan kualitas atau mutu perguruan tinggi terletak pada kuantitas dan kualitas SDM di dalamnya.

Dalam konteks organisasi, kemampuan dan karakter leadership harus selalu diupgrade sesuai dengan kebutuhan perubahan zaman.

SDM (dalam kuantitas dan kualitas) inilah yang dirasa di perguruan tinggi sangat kurang. Misalnya, dalam bidang kurikulum, kita sangat membutuhkan orang-orang yang expert untuk menangani itu. Setidaknya ada pelatihan yang diikuti oleh beberapa orang yang spesifik ditugaskan untuk mendalami itu. Termasuk dalam aspek-aspek yang lain, dibutuhkan orang-orang spesialis yang handal.

Selain SDM, hambatan yang lain adalah keterpenuhinya fasilitas. Dalam hal ini terutama fasilitas IT. IT dalam konteks sekarang merupakan sesuatu yang sangat urgent, terlebih lagi dengan hadirnya perubahan zaman yang dipaksa oleh fenomena pandemi covid19. Fasilitas IT dengan segala perangkatnya sangatlah dibutuhkan, dan ini menjadi hambatan sekaligus tantangan perguruan tinggi di masa sekarang dan mas mendatang. Semua bidang kegiatan akademik dan kelembagaan sangat membutuhkan sentuhan IT, sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Transkrip Wawancara 2

Hari & Tanggal	: Kamis, 3 Desember 2020
Narasumber	: Amat Zuhri, M.Ag. (Ketua LPM IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi</i>

1. Apa yang menjadikan ciri khas (*tag line*) perguruan tinggi (IAIN Pekalongan dan IAIN Purwokerto)? Apakah ciri khas tersebut sudah diimplementasikan pada kegiatan akademik dan kelembagaan perguruan tinggi?

Jawab:

Ada yang sudah ada yang belum. Yang sudah seperti spirituality, seperti yang sudah dilakukan pada setiap kegiatan studium general. Nampaknya kegiatan-kegiatan kita saat ini sudah didominasi hal-hal yang berkaitan dengan spirituality (asketis, etis, mistis).

Nampaknya perlu membedakan antara spirituality dan religius. Saat ini lebih mendominasi pada kegiatan-kegiatan religius saja.

2. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi untuk mengetahui layanan prima kepada pelanggan (dosen dan mahasiswa) dan memehuni harapan & kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)?

Jawab:

Kepuasan pelanggan dilakukan dengan melakukan survey. Biasanya survei dilakukan kepada mahasiswa sebagai pelanggan pada saat selesai ujian semester dan survei ini menjadi semacam syarat untuk melihat nilai ujian semester.

3. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap hal-hal yang dirasa masih kurang? Bagaimana sarana untuk mengakomodir masukan atau saran dari pelanggan (mahasiswa, dosen, users, dll)?

Jawab:

LPM hanya melakukan fungsinya, yaitu menetapkan standar, mengaudit apakah standar itu sudah dilakukan apa belum.

LPM tidak diberi kewenangan bagaimana mengatur jalannya kegiatan akademik (perkuliahan, studium general, dll).

4. Dalam penyusunan standar-standar (apa yang harus dilakukan) apakah mengacu pada renstra perguruan tinggi?

Jawab:

Sudah, walaupun belum maksimal.

5. Bagaimana bentuk upaya ‘obsesi pada kualitas/mutu’ (*obsession with quality*) yang telah dilakukan perguruan tinggi? Apakah ada monitoring terhadap upaya tersebut?

Jawab:

Kualitas paling formal adalah peningkatan kualitas akreditasi.

Kualitas juga dilihat dari rasio jumlah dosen dan mahasiswa.

Realitasnya perguruan tinggi menggenjot untuk mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya tanpa mempertimbangkan atau mengupayakan ketercukupinya jumlah dosen. Memang penambahan jumlah dosen ini adalah wewenang pusat (kemenag) untuk pengalokasian jumlah dosen yang akan diterima dalam rekrutmen dosen.

Hal ini menjadi dampak yang sistemik, misalnya nanti berkaitan dengan biaya-biaya, karya ilmiah yang harus diciptakan, dan lain-lain.

6. Apakah perguruan tinggi menerapkan ISO 9001:2015 untuk meningkatkan pelayanan akademik? Apa yang mendasari implementasi ISO tersebut?

Jawab:

Iya, implementasi ISO sebagai salah satu untuk meningkatkan layanan akademik dalam arti proses, dan dijadikan sebagai pemenuhan terhadap kriteria akreditasi yaitu terkait dengan kepemilikan sertifikat internasional untuk perguruan tinggi.

7. Bagaimana tantangan atau hambatan dalam implementasi ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Tidak semuanya memahami tentang klausul-klausul yang ditetapkan ISO

Masih bersifat pemenuhan administratif, belum menjadi sesuatu hal yang dibiasakan sebagai bentuk pelayanan dalam kegiatan-kegiatan akademik di perguruan tinggi.

8. Bagaimana dampak positif penerapan ISO di perguruan tinggi? Apakah ada dampaknya terhadap akreditasi?

Jawab:

Untuk kebutuhan akreditasi, implementasi ISO belum bisa dibuktikan secara empirik. Hal ini dikarenakan akreditasi AIPT lebih dulu dilakukan (tahun 2018) sebelum penerapan ISO (tahun 2019).

Secara teoritis implementasi ISO akan sangat berpengaruh terhadap perolehan akreditasi. Misal saja, pada akreditasi 9 kriteria itu langsung mengisi data yang menuntut adanya sertifikasi internasional yang dimiliki perguruan tinggi. Dengan adanya sertifikasi ISO setidaknya membantu keterpenuhinya kriteria akreditasi yang diminta.

Sertifikat ISO membantu meyakinkan kepada Asesor bahwa perguruan tinggi sudah memenuhi salah satu kriteria, misalnya fasilitas. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen ISO dalam upaya pemenuhan fasilitas dan tata kelola yang baik.

9. Seberapa pentingkah audit mutu internal (AMI) dan eksternal di perguruan tinggi? Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk memperkuat kegiatan AMI ini?

Jawab:

Secara teoritis sangat penting. Karena adanya AMI dapat menjadi sarana untuk peningkatan kualitas. Dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengukur sesuatu yang sudah sesuai dengan perencanaan atau belum, sekaligus sebagai sarana untuk melihat

kekurangan yang perlu ditindaklanjuti untuk diperbaiki di kemudian hari.

10. Apakah hasil rekomendasi atau temuan AMI menjadi pertimbangan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)?

Jawab:

AMI sangat memberidakan dampak pada upaya perbaikan mutu diperguruan tinggi.

Perguruan tinggi sangat merespon temuan AMI. Apa saja yang menjadi kekurangan dan merupakan temuan AMI langsung direspon oleh perguruan tinggi untuk dilakukan perbaikan.

11. Apakah ada bentuk upaya memperkuat budaya mutu di lingkungan perguruan tinggi? Misalnya: deklarasi mutu, sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai berorientasi mutu, pendidikan dan pelatihan.

Jawab:

Workshop, misalnya workshop tata kelola.

12. Tantangan dan hambatan dalam penjaminan mutu di perguruan tinggi?

Jawab:

Hambatannya, belum semua pimpinan memiliki kesadaran dan komitmen dalam peningkatan mutu. Hal ini dibuktikan dengan adanya salah satu pejabat penting melakukan penolakan untuk dilakukan audit di unitnya. Penolakan ini berupa surat yang berisi tentang ketidaksiapan untuk dilakukan audit oleh LPM. Hal lain yang ditunjukkan sebagai salah satu kurangnya komitmen bersama adalah tidak adanya keseriusan dalam menghadapi auditor mutu internal, sehingga terkesan tidak ada penerimaan yang positif.

Transkrip Wawancara 3

Hari & Tanggal	: Rabu, 25 November 2020
Narasumber	: Mutho'in, M.Ag. (Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu LPM IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi</i>

1. Apakah perguruan tinggi menerapkan ISO 9001:2015 untuk meningkatkan pelayanan akademik? Apa yang mendasari implementasi ISO tersebut?

Jawab:

Dasar implementasi ISO (9001:2015 & 21001:2018) di perguruan tinggi adalah untuk menyandingkan atau memperkuat SPMI perguruan tinggi (sebagai pendamping atau pendukung untuk meningkatkan kualitas/mutu perguruan tinggi dalam pelayanan akademik).

Adanya implementasi ISO dapat membuktikan bahwa perguruan tinggi memiliki komitmen pelayanan di perguruan tinggi yang sudah berstandar internasional. Dan hal ini tentunya dapat membantu pemenuhan kriteria akreditasi perguruan tinggi.

2. Bagaimana tantangan atau hambatan dalam implementasi ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Tantangannya adalah komitmen dari semua unsur atau elemen di perguruan tinggi, terutama pengambil kebijakan atau pimpinan. Dengan implemmentasi ISO semua sivitas harus memahami dan meimplementasikan tuntutan ISO dalam setiap kegiatan atau tugas dan fungsi yang dilakukannya. Hal ini karena ISO merupakan panduan dalam proses layanan yang berstandar mutu internasional.

Tantangan berikutnya adalah perlu waktu untuk mendapatkan hasil yang maksimal atau diharapkan.

Hambatannya adalah kesadaran atau budaya mutu yang perlu proses dan waktu untuk mendapatkan tujuan atau harapan yang ditetapkan.

Fungsi ideal dari keberadaan GKM/UJM masih sebatas menjadi tim yang melakukan pemenuhan administrasi mutu. Belum menjadi agen mutu yang bersinergi dengan LPM dalam ketercapaian mutu pelayanan akademik.

3. Bagaimana dampak positif penerapan ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Pelaksanaan ISO dapat memberikan kontribusi dalam manajemen mutu terutama dalam proses mutu.

ISO menekankan pada proses layanan yang diharapkan (sesuai standar ISO), disini memberikan semacam panduan atau justifikasi adanya pelayanan yang berstandar.

4. Seberapa pentingkah audit mutu internal (AMI) dan eksternal di perguruan tinggi? Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk memperkuat kegiatan AMI ini?

Jawab:

Perguruan tinggi harus menggunakan SPMI yang didalamnya ada PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, Peningkatan). Dalam kegiatan Evaluasi, AMI adalah bagian yang sangat penting untuk melihat dan mengetahui ketercapaian upaya mutu di perguruan tinggi. Dengan demikian AMI adalah sesuatu yang mutlak ada di perguruan tinggi. Apabila tidak ada AMI maka peningkatan mutu bisa dipastikan akan banyak kekurangan atau bahkan ketidaktercapaian peningkatan mutu.

Karena pentingnya keberadaan AMI, maka perguruan tinggi harus mengambil langkah untuk memperkuat keberadaan kegiatan AMI.

Sebagai upaya untuk memperkuat AMI adalah penambahan dan penguatan pada Auditor AMI, melalui pelatihan dan workshop-workshop yang dapat memperkuat kemampuan Auditor.

Sivitas akademika diminta untuk memahami tentang keberadaan AMI dan fungsinya yang sangat penting dalam peningkatan mutu di perguruan tinggi.

Upgrading kemampuan Auditor dengan informasi-informasi dan kebijakan baru terkait dengan mutu perguruan tinggi.

Secara umum, upaya untuk memperkuat AMI adalah penambahan Pelaku dan Kemampuan Mutu. Kuantitas dan Kualitas Auditor.

5. Apakah hasil rekomendasi atau temuan AMI menjadi pertimbangan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)?

Jawab:

AMI dilakukan di perguruan tinggi pada setiap tahun sekali, atau bisa dilakukan dengan *by request* (sesuai permintaan). Namun untuk AMI *by request* belum ada yang minta. Perlu ada juga pelaksanaan di tengah tahun, khusus bagi unit yang temuannya banyak dan mayor serta perlu pendampingan berkelanjutan.

Temuan AMI sangat dijadikan sebagai pertimbangan perbaikan berkelanjutan. Sekarang ini (2 tahun ini) kegiatan AMI sudah banyak diminati oleh unit-unit di perguruan tinggi.

Temuan AMI dijadikan sebagai pertimbangan untuk menyusun program kerja pada tahun berikutnya. Hal-hal yang menjadi temuan AMI dan perlu diperbaiki maka ditindaklanjuti dengan kegiatan-kegiatan yang masuk dalam program kerja.

6. Apakah ada bentuk upaya memperkuat budaya mutu di lingkungan perguruan tinggi? Misalnya: deklarasi mutu, sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai berorientasi mutu, pendidikan dan pelatihan.

Jawab:

Melalui sosialisasi yang masih di setiap kegiatan akan pentingnya kegiatan-kegiatan yang berbasis mutu.

Program pendidikan dan pelatihan juga digalakkan untuk memperkuat budaya mutu.

Deklarasi-deklarasi yang dilakukan perguruan tinggi juga ada. Baik berkaitan dengan mutu atau program-program lain yang arahnya ke mutu akademik dan kelembagaan.

7. Apa yang paling menghambat atau menjadi standar yang sulit dipenuhi dalam akreditasi perguruan tinggi (7 standar)?

Jawab:

Rasio dosen dan mahasiswa, ini sangat minim nilainya. Jumlah mahasiswa lebih banyak dibandingkan dengan jumlah dosen. Namun saat ini sudah mulai terminimalisir dengan adanya penambahan rekrutmen dosen (PNS)

Kualifikasi dosen, saat itu rasio dosen yang doktor belum begitu banyak.

Yang menjadi PR adalah belum memiliki Guru Besar (profesor)

8. Apa yang menjadikan IAIN belum ada yang terakreditasi A?

Jawab:

Sarana dan prasarana

Transkrip Wawancara 4

Hari & Tanggal	: Selasa, 24 November 2020
Narasumber	: Aenurrofik, M.A. (Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu LPM IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi</i>

1. Apa yang menjadikan ciri khas (*tag line*) perguruan tinggi (IAIN Pekalongan dan IAIN Purwokerto)? Apakah ciri khas tersebut sudah diimplementasikan pada kegiatan akademik dan kelembagaan perguruan tinggi?

Jawab:

Spirituality, Scientific, Enterpreneuship, Nationality

Secara komitmen asli pada dasarnya perguruan tinggi belum memiliki tagline.

Dalam konteks distingsi IAIN Pekalongan memiliki 4 Tagline tersebut. dalam beberapa hal, tagline tersebut belum bisa dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan dan ranah implemenatifnya. Hal ini dikarenakan perguruan tinggi belum *clear* menjelaskan keempat tagline tersebut. dikatakan belum *clear* dikarenakan belum ada dokumen rujukan yang jelas. Mestinya kalau tagline tersebut dijadikan sebagai acuan tata kelola perguruan tinggi harus sudah *clear*. Keempat tagline itu dalam konteks IAIN Pekalongan itu seperti apa? Ini belum jelas ditemukan dalam rujukan yang jelas. Apabila ingin jelas maka seharusnya tagline tersebut dibreakdown kepada indikator-indikator yang selanjutnya diejawantahkan dalam kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan. Ketidakjelasan dalam menerjemahkan tagline yang kemudian disajikan dalam dokumentasi yang jelas maka akan mengakibatkan penafsiran yang berbeda-beda dari semua pihak pada perguruan tinggi.

Dalam konteks manajemen mutu, yang dijadikan sebagai ruh bersama adalah pada kebijakan mutu. Namun realitasnya kebijakan mutu belum menjadi panduan dan komitmen bersama untuk mengaplikasikannya. Jangankan pada tahap implementasi, dipahami secara bersama saja belum. Kebijakan mutu masih

menyisakan persoalan untuk dipahami bersama, baik dari tingkat bawah, menengah, ataupun sampai pucuk pimpinan.

2. Apakah setiap standar mutu yang berlaku menghasilkan nilai tambah (*added values*)? Seperti apa misalnya?

Jawab:

Standar mutu yang menjadi acuan ada beberapa, yaitu standar mutu ISO 9001:2015, 200121:2018, Standar Dikti, Standar mutu sudah menghasilkan nilai tambah. Namun semangat implementasi standar mutu itu masih pada tataran pemenuhan kewajiban atas tuntutan dari lembaga pusat. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa manajemen mutu yang dilakukan masih sebatas pemenuhan administratif. Misalnya, pemenuhan administrasi untuk kebutuhan akreditasi institusi dan program studi. Diminta untuk menunjukkan dokumen-dokumen, contohnya: dokumen evaluasi, dokumen monitoring, dokumen tinjauan manajemen dan lain-lain. namun memaknai semua itu menjadi satu kesatuan belumlah sepenuhnya dilakukan oleh perguruan tinggi, masih parsial. Artinya proses manajemen belum dipahami sebagai sesuatu yang komprehensif, menjalin satu kesatuan antara fungsi manajemen yang satu dengan lainnya. Tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring, sudah dilakukan namun belumlah dipahami sebagai sesuatu yang sistematis dan saling berkaitan antara satu tahap dengan tahap berikutnya, belum menjadi satu proses yang berkesinambungan. Antara satu fungsi satu dengan fungsi manajemen yang lain belum berkaitan. Misalnya, ada kegiatan rapat tinjauan manajemen dengan banyak agenda yang dibahas. Dari hasil rapat tinjauan manajemen ditindaklanjuti dengan penganggaran, dan seterusnya. Ini idealnya, namun pada kenyataan kegiatan-kegiatan tersebut tetap dilakukan, namun hasil antara kegiatan satu dengan yang lainnya tidak saling berkaitan atau saling memberikan rekomendasi untuk kegiatan lainnya. Intinya, fungsi manajemen belum dijalankan secara optimal.

3. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi untuk mengetahui layanan prima kepada pelanggan (dosen dan mahasiswa) dan memenuhi harapan & kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)?

Jawab:

Ada survey kepuasan, bahkan semacam adauforia semua unit dilakukan survey untuk kebutuhan pemenuhan layanan yang baik. Hasil survey dikoordinir oleh LPM untuk membaca layanan secara menyeluruh di tingkat institut.

Survey dilakukan, namun hasilnya belum dijadikan sebagai acuan atau pertimbangan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan survey tersebut. kegiatan survey baru dijadikan sebagai formalitas administratif saja.

4. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap hal-hal yang dirasa masih kurang? Bagaimana sarana untuk mengakomodir masukan atau saran dari pelanggan (mahasiswa, dosen, users, dll)?

Jawab:

Upaya secara sistem, perguruan tinggi melakukan berbagai langkah yang mengarah kepada perbaikan berkelanjutan. Misalnya melalui survey kepuasan pelanggan, dan feedback melalui grup WA, Facebook, dan aplikasi sosial lainnya. Namun, sistem akomodir masukan menggunakan media sosial untuk mengakomodir masukan belum tersistem secara baik, sehingga cenderung sporadis dan tidak jelas, bahkan terjadi kegaduhan.

Space khusus untuk memberikan masukan dari para pelanggan ada, namun belum efektif. Intinya penanganan masukan atau komplain sudah ada namun belum efektif. Misalnya, ada kotak saran di setiap unit namun tidak efektif atau belum dibangun sistemnya. Baru ada fisiknya namun sistemnya belum terbangun. Misalnya, berapa waktu kotak saran itu dibuka, penanganannya seperti apa, siapa yang bertanggung jawab dan lain-lain belum jelas diatur perguruan tinggi.

5. Dalam penyusunan standar-standar (apa yang harus dilakukan) apakah mengacu pada renstra perguruan tinggi?

Jawab:

Idealnya mengacu pada restra, namun pada realitasnya belum. Standar-standar yang ada masih sebatas pemenuhan terhadap tuntutan standar yang ditentukan oleh pihak yang berwenang (SN Dikti, Kemenag, dll). Idealnya, standar mutu yang dibuat tidak bertentangan dengan renstra dan juga standar minimal dari SN Perguruan Tinggi.

6. Bagaimana bentuk upaya ‘obsesi pada kualitas/mutu’ (*obsession with quality*) yang telah dilakukan perguruan tinggi? Apakah ada monitoring terhadap upaya tersebut?

Jawab:

Upaya obsesi secara kelembagaan adalah adanya LPM, adanya Gugus Kendali Mutu. Artinya, organisasi ini ingin menunjukkan adanya obsesi terhadap mutu.

Namun realitasnya, keberadaannya (LPM, GKM, dll) masih dalam rangka untuk menghadapi kebutuhan akreditasi. Padahal sebenarnya keberadaan LPM dan GKM tersebut membuktikan bahwa perguruan tinggi memiliki komitmen atau obsesi pada kualitas.

Selama ini, keberadaan GKM dan UJM masih berfungsi sebagai petugas pengumpul berkas administrasi, misalnya RPS (Rencana Perkuliahan Semester), dalam rangka menghadapi akreditasi. belum menjadi mitra diskusi dengan pimpinan dalam masalah mutu. Hal ini bisa saja terjadi karena ada semacam disparitas komunikasi antara pimpinan unit dengan GKM atau UJM, mengingat yang menjadi GKM (Gugus Kendali Mutu yang ada pada fakultas dan unit-unit) atau UJM (melekat pada sekretaris prodi) adalah dosen baru yang secara komunikasi belum interaktif dengan pimpinan. Ada semacam kesenjangan dalam komunikasi, pimpinan dengan dosen yang baru, yang belum memiliki keberanian untuk berdiskusi dengan pimpinan. Kapabilitas antara

pimpinan dengan yang diangkat menjadi GKM memiliki banyak disparitas.

Wujud obsesi pada mutu sudah ada terlihat dengan adanya GKM dan UJM, namun fungsi idealnya belum terlihat maksimal, keberadaannya masih sebatas agen yang dapat memenuhi administrasi kebutuhan akreditasi.

GKM dirasa menjadi sub-ordinat saja, karena keberadaannya dijadikan sebagai pelengkap dalam kebutuhan administrasi mutu, belum menjadi agen mutu yang sesungguhnya yang dijadikan sebagai pengawal mutu di fakultas ataupun di prodi (UJM). Terlebih lagi GKM dan UJM ini belum menjadi posisi yang secara tunjangan jabatan belum ada, sehingga posisi ini seringkali ditempati oleh dosen-dosen muda yang secara komunikasi dengan pimpinan masih memiliki 'kecanggungan' dan 'keserbatalan' apabila perannya sebagai agen mutu justru menimbulkan komunikasi yang kurang baik dengan pimpinan.

7. Apakah perguruan tinggi menerapkan ISO 9001:2015 untuk meningkatkan pelayanan akademik? Apa yang mendasari implementasi ISO tersebut?

Jawab:

Yang mendasari implementasi ISO 9001:2015 adalah pemenuhan terhadap Sistem Manajemen Mutu, Standar bagi organisasi untuk membangun Sistem Manajemen Mutu. Perguruan tinggi membutuhkan Sistem Manajemen Mutu ini, salah satunya dipilihlah ISO 9001:2015.

Pesan Regulasi bahwa perguruan tinggi harus ada SPMI. Nah untuk mendukung SPMI tersebut perguruan tinggi membutuhkan kerangka Standar Sistem Manajemen Mutu, maka dipilihlah ISO 9001:2015. Dimana ISO ini lebih familiar dan lebih mendunia.

ISO 9001:2015 pada sebenarnya tidak berbenturan dengan SPMI. Artinya SPMI adalah sistem penjaminan internal dengan menggunakan kerangka standar ISO.

ISO digunakan sebagai semacam ‘mesin’ penggerak dalam menjalankan SPMI. Sehingga antara ISO dengan SPMI tidak berbenturan dalam implementasinya.

Pada dasarnya, perguruan tinggi ingin menjalankan sistem mutu dengan baik dengan cara mengadopsi standar ISO 9001:2015. Namun pada faktanya, ISO masih dipahami secara parsial. ISO ini tidak menyatu pada SPMI perguruan tinggi. Sehingga ada semacam disparitas antara ISO dengan SPMI. ISO ya ISO, SPMI ya SPMI. Sehingga buktinya adalah ada pemisahan antara kebijakan pemerintah, contohnya: perguruan tinggi masuk zona integritas (ZI), masuk zona reformasi birokrasi (RB), Rumah Moderasi Beragama. ZI dimandegani oleh Kabiro dan memiliki Tim sendiri, begitu juga pada RB dan RMB yang antara satu tim dengan tim lain semestinya juga menerapkan sistem manajemen mutu. Hal ini dikarenakan indikator-indikator dalam sistem yang dibangun memiliki fungsi manajemen yang sama, yaitu PDCA. Sehingga sebenarnya dalam penerapan ZI, RB, RMB menggunakan pendekatan standar ISO apabila kita cermati lebih mendalam.

Realitasnya, penerapan ISO yang menjadi dasar pelaksanaan sistem manajemen mutu masih dipahami secara parsial, belum secara substantif operasional mendasari pada setiap kegiatan-kegiatan tata kelola perguruan tinggi.

8. Bagaimana tantangan atau hambatan dalam implementasi ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Tantangan dan hambatan implementasi ISO ada pada tingkat pimpinan (pucuk pimpinan). Jadi komitmennya mungkin ada, tapi awarenessnya belum terlihat. Komitmen disini dimaknai keberpihakan pada adanya implementasi program, namun awareness nya belum muncul, kesadaran terhadap mutu belum muncul. Contohnya, pimpinan setuju dan mendukung adanya ISO 9001:2015 namun pemahaman secara substansi (pola dan prosedurnya) dari ISO dan menjadi salah satu dasar implementasi

dalam pengelolaan mutu perguruan tinggi belumlah dimiliki pada diri pimpinan. Apabila pimpinan memahami secara substansif maka sebenarnya dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dalam implementasi manajemen mutu di perguruan tinggi, yang selanjutnya berimplikasi pada kebijakan-kebijakan tata kelola di perguruan tinggi tersebut. Semua kegiatan dapat mendasari pada pola kerja dari ISO tersebut, dan harus dimengerti bahwa implementasi ISO ini adalah bagian dari implementasi SPMI di perguruan tinggi. Di sisi lain, apabila pimpinan memahami secara mendalam tentang ISO, yang berarti juga memahami SPMI, maka pimpinan dapat mengarahkan kepada pihak-pihak yang terkait dengan manajemen mutu disetiap kegiatan-kegiatan di perguruan tinggi. Dengan demikian, monitoring yang dijalankan oleh pimpinan dapat terlaksana secara prosedural dan substansif fokus pada manajemen peningkatan mutu.

Jadi, tantangan dari implementasi ISO adalah pada *Awareness* pimpinan terhadap program tersebut (ISO).

Hambatannya adalah belum adanya *agen* atau pelaku yang menyampaikan hal tersebut (pentingnya pemahaman terhadap sistem manajemen mutu yang dibangun) kepada pimpinan. Upaya-upaya yang dilakukan sudah sering, dengan mengundang pada ahli dan expert dibidang mutu untuk memberikan penjelasan melalui seminar dan workshop, namun hal ini masih nihil untuk memberikan pemahaman kepada pimpinan.

9. Bagaimana dampak positif penerapan ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Secara administratif lebih rapi (tertib). ISO memberikan tuntutan untuk tertib administratif. Misalnya tahapan dalam Sistem Manajemen Mutu ini dijalankan dengan baik dengan ditunjukkan dalam setiap tahapannya, tahapan perencanaan, pelaksanaan, pelaksanaan, dan monitoringnya.

Pemenuhan administratif dapat dikatakan sudah berlangsung dengan baik, yang harapannya secara perlahan dapat berimplikasi

terhadap pemenuhan secara substantif. Sehingga implemementasi ISO ini dapat dikatakan berhasil, baik secara administratif maupun implementasi realnya pada kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan sehari-hari.

10. Seberapa pentingkah audit mutu internal (AMI) dan eksternal di perguruan tinggi? Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk memperkuat kegiatan AMI ini?

Jawab:

Monitoring terhadap pelaksanaan standar mutu yang ditetapkan adalah dengan adanya AMI.

AMI seharusnya dapat memberikan hasil temuan yang dapat ditindaklanjuti di kemudian hari melalui perencanaan kegiatan yang matang, yang salah satunya berdasarkan temuan AMI, yang muara akhirnya adalah perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

11. Apakah hasil rekomendasi atau temuan AMI menjadi pertimbangan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)?

Jawab:

Seharusnya ia, namun belum secara menyeluruh menggunakan hasil rekomendasi temuan AMI untuk menjadi dasar dalam penyusunan perencanaan kegiatan akademik dan kelembagaan di tahun berikutnya.

12. Apakah ada bentuk upaya memperkuat budaya mutu di lingkungan perguruan tinggi? Misalnya: deklarasi mutu, sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai berorientasi mutu, pendidikan dan pelatihan.

Jawab:

“Secara faktual ada, namun ruh dari setiap upaya belumlah nampak”. Sistem manajemen mutu faktualnya ada, namun ruh yang menjiwai adanya sistem manajemen mutu tersebut belumlah nampak. Jadi masih sebatas formalitas, belum menyentuh ranah

substansi (yang sesungguhnya). Padahal ranah substansi ini yang kemudian mampu menjiwai dalam setiap kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan di sebuah perguruan tinggi.

Begitu juga halnya dengan upaya untuk memperkuat budaya mutu. Kegiatan-kegiatan akademik yang tujuannya ke arah tumbuhnya budaya mutu sudah sering dilakukan, melalui pendidikan dan pelatihan juga dilakukan, namun dampak secara substantif yang menjiwai dalam setiap kegiatan akademik nantinya belum muncul secara baik.

Intinya, kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan yang sudah dilakukan masih sebatas kebutuhan administrasi dan kebutuhan keterlaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dalam RKA-KL. Namun apabila dipandang dari segi 'ruh' atau substansi belum begitu nampak berpengaruh dalam aktifitas atau kegiatan pasca keterlaksanaan kegiatan tersebut.

PR ke depan adalah bagaimana budaya mutu ini menyatu dalam pribadi sivitas akademika. Setiap sikap dan perbuatan yang ditunjukkan mengarah pada keterlibatan implementasi mutu yang diharapkan di perguruan tinggi. Setiap tindak tanduk akademik yang dilakukan sivitas akademika menunjukkan ketercapaian budaya mutu. Ini barangkali yang menjadi PR selanjutnya.

Sekali lagi, kegiatan atau upaya-upaya yang berbasis mutu sudah sering dilakukan di perguruan tinggi namun secara efek atau pengaruh masih menunggu proses untuk terbentuk menjadi satu sistem yang menjadi kesepakatan bersama, barangkali di sini sangatlah dibutuhkan pemahaman secara menyeluruh oleh sivitas akademika, terutama para pimpinan yang menduduki jabatan strategis di perguruan tinggi tersebut.

13. Kelemahaan akreditasi IAIN sehingga tidak ada yang terakreditasi A?

Jawab:

Yang paling rendah menyumbang skor akreditasi IAIN adalah angka-angka kuantitatif, artinya yang tidak dapat diupayakan

secara instan. Misalnya, rasio dosen dengan mahasiswa, rasio dosen yang doktor dengan yang belum.

Upaya serius juga lemah, misalnya doktornya kurang atau kualifikasi jabatan akademiknya kurang, maka ada upaya serius dari perguruan tinggi untuk bagaimana dalam jangka waktu tertentu dapat dipenuhi. Di sini dibutuhkan manajemen kepegawaian yang tersistematis dan terkontrol dengan baik. Capaian-capaian program ini juga harus jelas dan terukur. Di sinilah pentingnya peran pimpinan dalam keterpenuhinya standar yang dirasa masih kurang ini.

Terkesan masih adanya semacam faham “up to you” (terserah anda) ketika kita melihat upaya peningkatan kualifikasi dosen. Atau setidaknya ada upaya yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk menggenjot kualifikasi sdm, namun manajemen yang dilakukannya belum sepenuhnya terlihat. Baru ketika ada kebutuhan yang mendesak, misalnya kebutuhan akreditasi atau kebutuhan alih status, baru ada kesadaran untuk itu (peningkatan kualifikasi sdm).

Masih adanya pemahaman bahwa peningkatan kualifikasi dosen itu adalah urusan yang berimplikasi pada pribadi sdm tersebut karena mempengaruhi besaran tunjangan yang diberikan. Pemahaman bahwa peningkatan kualifikasi dosen ini belum dilihat sebagai upaya yang berimplikasi pada peningkatan kualitas institusi. Intinya, masih adanya pemahaman bahwa peningkatan kualifikasi dosen adalah persoalan pribadi, tidak berimplikasi pada persoalan institusi. Selamanya pemahaman ini masih ada, maka persoalan SDM ini yang akan menjadi hambatan dalam ketercapaian akreditasi yang baik di IAIN.

Pada intinya, yang paling menjadi hambatan adalah keterpenuhinya SDM.

Selanjutnya adalah persoalan tata kelola perguruan tinggi atau manajemen perguruan tingginya. Tata kelola yang dijalankan masih rapuh, artinya kita masih sebatas menghadirkan atau mewujudkan apa yang diminta. Perguruan tinggi harus ada ini, maka harus kita buat. Ada tuntutan dokumen ini, maka harus buat,

dan lain-lain. Pemenuhan administratif tersebut belum menyentuh pada ranah substansi. Misalnya, perguruan tinggi membuat renstra, selanjutnya apa substansi renstra belum dimaknai secara menyeluruh pada pemangku kebijakan dan sivitas akademika. Renstra (misalnya) belum dijadikan sebagai *guide* dalam kegiatan-kegiatan akademik dan kelembagaan. Jadi pemaknaan dokumen yang diwujudkan belum menyentuh pada ranah substansi yang berimplikasi pada tindakan dan perbuatan sivitas akademika.

Tata kelola perguruan tinggi masih sebatas pada pemenuhan administratif.

Intinya, yang menjadikan kekurangan kita dalam menghadapi akreditasi institusi untuk mendapatkan nilai maksimal adalah persoalan SDM dan tata kelola perguruan tinggi.

Transkrip Wawancara 5

Hari & Tanggal	: Senin, 30 November 2020
Narasumber	: Nanang Hasan Susanto, M.Pd.I (Kepala Pusat Penelitian LPPM IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Penelitian</i>

1. Apa yang menjadikan ciri khas (*tag line*) perguruan tinggi (IAIN Pekalongan dan IAIN Purwokerto)? Apakah ciri khas tersebut sudah diimplementasikan pada kegiatan penelitian perguruan tinggi?

Jawab:

(Kapus tidak begitu memahami akan hal ini). Yang intinya kita belum secara sistematis mengaitkan itu dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat. hal ini salah satunya karena kita masih bergantung pada klaster-klaster yang ditentukan pusat untuk setiap kegiatan penelitian di setiap tahunnya.

2. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi untuk mengetahui layanan prima bidang penelitian kepada pelanggan (dosen, mahasiswa, pegawai) dan memehuni harapan & kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)?

Jawab:

LP2M melakukan survei kepada stakeholder terhadap pelayanan terhadap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

3. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam bidang penelitian? Bagaimana sarana untuk mengakomodir masukan atau saran dari pelanggan (mahasiswa, dosen, users, dll)?

Jawab:

Upaya yang dilakukan lebih kepada penguatan jurnal, *academic writing*, publikasi.

4. Apakah standar mutu penelitian dalam penyusunannya mengacu pada Renstra perguruan tinggi?

Jawab:

Kayaknya tidak sepenuhnya.

5. Bagaimana manajemen (persiapan-pelaksanaan-monitoring) penjaminan mutu bidang penelitian dilakukan? Apakah dalam melakukan manajemen mutu penelitian tersebut berbasis pada mutu yang telah ditentukan (standar mutu)?

Jawab:

Monitoring dilakukan, namun sebatas legal formal, belum sampai pada menumbuhkan kultur akademik. Setiap tahun ada tagihan publikasi hasil penelitian. Pemenuhan akhir penelitian adalah sampai membuat laporan dalam bentuk artikel yang siap disubmit pada jurnal. Begitu pun juga kegiatan *academic writing* dilakukan terutama diperuntukkan kepada dosen-dosen baru. Semakin ke sini hasil penelitian ini banyak diproses untuk publish di jurnal terakreditasi, sekitar 60 % dari penelitian yang dilakukan di tahun tersebut.

6. Apakah dalam kegiatan penelitian konsisten menggunakan SOP yang telah dibuat? Jika belum konsisten, mengapa hal tersebut bisa terjadi?

Jawab:

Sebetulnya ada, namun dalam pelaksanaannya kita tidak melihat SOP. Jadi SOP ada untuk kebutuhan administrasi saja, belum menjadi pedoman dalam melakukan kegiatan penelitian. SOP masih dijadikan sebatas legalitas formal.

7. Bagaimana pengembangan teknologi mutakhir (ICT) untuk mendukung peningkatan mutu bidang penelitian?

Jawab:

Dosen-dosen yang belum memiliki akun litapdimas kita dampingi untuk memilikinya. Begitu juga kepemilikan akun google scholar juga didampingi. Kepentingan ini disosialisasikan kepada fakultas-

fakultas untuk mengikuti perkembangan teknologi dalam hal yang berkaitan dengan kebutuhan kemudahan akses penelitian dan publikasi ilmiah. Hal ini dikarenakan karena sekarang tidak bisa lepas dari digitalisasi teknologi informasi.

8. Publikasi karya ilmiah di perguruan tinggi sekarang menjadi sangat penting. Bagaimana upaya memberikan ruang berkualitas bagi publikasi karya ilmiah tersebut? Langkah-langkah strategis apa yang dilakukan perguruan tinggi? Misalnya penguatan Jurnal terkreditasi nasional dan internasional.

Jawab:

9. Apakah dalam upaya peningkatan mutu penelitian, perguruan tinggi melakukan *educational and training* (pendidikan dan pelatihan) kepada sivitas akademika (dosen-mahasiswa-tendik)? Seperti apa contohnya?

Jawab:

Iya ada, misalnya kegiatan *academic writing* yang dilakukan setiap tahun sekali. Kegiatan percepatan guru besar yang dilakukan oleh LP2M melalui penelitian yang bisa diakses oleh peserta percepatan guru besar. ada juga kegiatan percepatan doktor yang langsung dihandel oleh rektorat.

10. Bagaimana perguruan tinggi menerima masukan dari sivitas akademika yang sekiranya menjadi bahan atau usulan untuk peningkatan kualitas/mutu penelitian?

Jawab:

LP2M mengadakan sosialisasi kegiatan yang di dalamnya juga memberikan kesempatan kepada peserta memberikan masukan kepada LP2M terkait dengan tiga hal di LP2M, yaitu penelitian, PkM, dan gender.

Pada dasarnya LP2M memberikan ruang kepada sivitas akademika memberikan masukan untuk peningkatan mutu penelitian. Namun, belum tersistem dengan baik. Artinya masukan dari pihak lain belum dijadikan sebagai bahan perbaikan

di masa mendatang. Secara umum sistem untuk komplain atau memberikan masukan di IAIN Pekalongan belumlah terbangun dengan baik, misalnya belum ada yang diberikan tanggung jawab mengelolanya, pelaporannya juga belum jelas, apalagi tindak lanjut masukan tersebut. Disinilah sistem itu perlu dibuat.

11. Bagaimana bentuk dukungan atau kerjasama orang tua mahasiswa, *users* (stakeholders), atau masyarakat (*local community*) kepada perguruan tinggi dalam bidang penelitian?

Jawab:

Komunikasi yang dijalin saat ini atau yang sudah dilakukan adalah menjalin komunikasi dengan pihak-pihak atau lembaga pemerintah, misalnya dinas-dinas, kemudian ormas untuk kepentingan penelitian dan pengabdian masyarakat.

12. Bagaimana tantangan dan hambatan yang dialami dalam penjaminan mutu bidang penelitian di perguruan tinggi?

Jawab:

Belum adanya ruh di tingkat kelembagaan, perguruan tinggi ini mau dibawa kemana, karena penelitian tidak bisa dilepaskan dari sistem kelembagaan secara keseluruhan. Misalnya, kita renstranya mau dibawa kemana, untuk mencapai tujuan perguruan tinggi itu roadmap-nya seperti apa, penelitian tahun ini targetnya seperti apa, langkah-langkah strategisnya seperti apa, misalnya untuk menumbuhkan aspek akademis di penelitian harus terintegrasi dengan matakuliah, sehingga matakuliah yang diampu itu berbasis penelitian. Semua ini sepertinya masih 'asal jalan' saja, secara substantif belum menumbuhkan kesadaran atau kultur akademik.

Kesadaran menumbuhkan kultur akademik di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, masih bersifat parsial (perseorangan), dan belum secara sistemik dibangun di perguruan tinggi ini.

Manajemen kelembagaan di perguruan tinggi realitasnya masih menggunakan manajemen 'suka-suka'. Belum ada bangunan sistem yang terintegrasi.

Bidang penelitian merupakan bagian dari sistem, penelitian mau dibawa kemana arahnya juga belum jelas. Artinya, penelitian yang selanjutnya diarahkan ke akademik writing dan publikasi di jurnal ilmiah masih sebatas semangat personal yang terbangun masing-masing peneliti dan belum menjadi sistem yang terintegrasi dan secara spesifik dimaklumkan pada renstra.

Diakui bahwa renstra belum dipahami secara mendalam oleh pejabat atau pengelola penelitian dan pengabdian masyarakat, bisa jadi renstra juga belum dipahami betul oleh pemangku jabatan di IAIN Pekalongan. Budaya ini yang perlu ditumbuhkan. Belum ada komunikasi antara pengambil kebijakan dengan koordinator bidang penelitian (kapus penelitian) tentang arah penelitian di renstra itu di aspek mana yang perlu dikuatkan, sehingga belum jelas targetnya apa, roadmapnya bagaimana, penelitiannya arahnya kemana. Yang penting penelitian itu jalan seperti biasanya.

13. Setelah melihat realitas yang ada, bagaimana harapan Bapak ke depan di bidang penelitian ini?

Jawab:

Harapannya, penelitian itu mampu menumbuhkan kultur akademik, tidak hanya kerja-kerja formalitas, tidak hanya kerja legal formal, kemudian penelitian selesai, laporan selesai dan tidak ada dampak apa-apa secara akademik.

Kegiatan penelitian diharapkan mampu menumbuhkan kultur akademik, artinya kegiatan penelitian yang dilakukan oleh dosen mampu menumbuhkan semangat untuk terus menggali keilmuannya dan itu terintegrasi dengan matakuliah yang diampu, dalam kegiatan sehari-hari dan dalam pengambilan keputusan akademiknya.

Semua itu sangat perlu diwujudkan dengan kebijakan yang dipantau secara efektif. Kebijakan yang dikeluarkan pun juga

harus didasarkan perencanaan dan tujuan yang jelas, tidak hanya suka-suka atau menjalankan rutinitas saja.

Secara formalitas dukungan yang diberikan pimpinan ada, di setiap sambutan atau kegiatan-kegiatan selalu disosialisasikan tentang motivasi membangun budaya akademik, namun pada dataran realitas sangat perlu perencanaan yang jelas dalam pengambilan kebijakan yang mengarahkan pada hal-hal yang disampaikan.

Paradigma tata kelola di IAIN Pekalongan lebih bersifat birokratif bukan pada intelektual-akademis.

Transkrip Wawancara 6

Hari & Tanggal	: Rabu, 25 November 2020
Narasumber	: Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag. (Rektor IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Perubahan Kelembagaan PT</i>

1. IAIN Pekalongan sesuai Perpres Nomor 73 Tahun 2016, dan IAIN Purwokerto sesuai Perpres Nomor 139 Tahun 2014 mengalami perubahan status (alih status) dari STAIN menjadi IAIN. Apa hal-hal yang menjadi motivasi untuk perubahan tersebut?

Jawab:

Secara prinsip perubahan STAIN menjadi IAIN adalah motivasi akademik. Karena secara akademik, dengan berubah status menjadi IAIN pasti akan ada peningkatan signifikan terkait dengan bidang akademik. Salah satu peningkatan akademik ini adalah terkait dengan mandat (mandatori) yang diberikan kepada IAIN. Ruang gerak akademik IAIN lebih luas dan besar dibandingkan dengan STAIN. Hal ini dibuktikan dengan berubahnya struktur lembaga dari eselon 2 yang paling tinggi ketika di zaman STAIN menjadi eselon 1 pada saat menjadi IAIN. Perubahan struktur ini menunjukkan kewenangan akademik yang lebih luas, lebih jauh jangkauannya dan pasti berimplikasi secara besar terhadap peningkatan kualitas akademik. Selain itu, kewenangan-kewenangan akademik pasti lebih tinggi dibandingkan ketika zaman STAIN.

Perubahan STAIN menjadi IAIN menjadikan perguruan tinggi memiliki peluang-peluang yang lebih banyak. Termasuk pengakuan secara akademik IAIN akan lebih baik dibandingkan STAIN.

2. Apa agenda atau rencana yang menjadi ‘prioritas utama’ setelah terjadinya perubahan (alih status) kelembagaan, dan sektor mana yang paling menjadi fokus pengembangan/perbaikan setelah

perubahan? Bagaimana upaya atau strategi untuk mewujudkannya?

Jawab:

Prioritas yang menjadi agenda setelah perubahan status adalah terkait dengan sarana dan prasarana kampus. Diakui sarana kampus pada saat STAIN dirasa sangat minim. Sehingga perubahan menjadi IAIN adalah starting point untuk meningkatkan sarana dan prasarana. Peningkatan sarpras ini selanjutnya akan mendorong peningkatan kualitas (mutu). Karena peningkatan kualitas pendidikan akan sangat dipengaruhi juga oleh sarpras yang baik (tercukupi). Misalnya, penambahan SDM harus juga berpengaruh terhadap ketercukupinya ruang kerja bagi sdm tersebut. jadi, perubahan STAIN menjadi IAIN yang paling prioritas adalah peningkatan dalam hal sarana dan prasarana terlebih dahulu. Hal ini dirasa lebih penting bagi IAIN Pekalongan. Sarana dan prasarana terpenuhi baru kemudian melanjutkan ke peningkatan SDM.

Strategi peningkatan sarpras yang dilakukan IAIN adalah mengikuti regulasi yang ada, peluang dan kesempatan yang diberikan Kemenag diikuti secara baik dan regulatif. IAIN Pekalongan dirasa mendapatkan fasilitasi peningkatan sarpras setiap tahun dimulai tahun 2017 sampai dengan 2020. Sehingga menurut pak Ade, prioritas peningkatan sarpras untuk IAIN Pekalongan dirasa berhasil. Peningkatan sarpras ini berdampak positif terhadap peningkatan akademik, misalnya ketercukupinya ruang kerja untuk dosen (sdm) yang semakin bertambah dapat dipenuhi dengan ketercapaian peningkatan sarpras ini. Peningkatan sarpras juga menjadi pembeda antara yang tadinya masih berstatus STAIN dengan IAIN. Kemampuan para pimpinan dalam menjalin komunikasi (lobby) dengan pemberi anggaran juga menjadi penentu IAIN Pekalongan mendapatkan anggaran untuk peningkatan sarpras berupa pembangunan gedung. Dengan memberikan informasi yang jujur apa adanya (misalnya sering banjir karena Rob air laut), kebutuhan mendesak akan gedung baru, serta prestasi dalam pembangunan

gedung di masa awal menjadi salah satu kemudahan bagi IAIN untuk mendapatkan alokasi anggaran pembangunan gedung kampus dari pusat.

3. Bagaimana tantangan atau hambatan terbesar setelah alih status kelembagaan? (apakah fasilitas?, apakah manajemen mutu?, SDM?, manajemen organisasi?) dan bagaimana menyelesaikan persoalan tersebut?

Jawab:

Pada perubahan status semua sektor dirasa menjadi tantangan, baik dalam fasilitas, manajemen mutu, sdm, dan lainnya. Namun diantara itu yang paling menjadi tantangan dan hambatan adalah peningkatan fasilitas. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan fasilitas tidak serta merta membutuhkan waktu yang singkat, namun waktu yang bertahap dan konsisten (kurang lebih 1 tahun dalam pembangunan 1 gedung). Di samping itu biaya untuk pembangunan gedung sebagai sarpras juga besar, disamping perencanaannya juga harus matang. Jadi, performance yang perlu ditingkatkan, setelah performance meningkat otomatis secara kualitas akan mengikuti.

4. Dalam perubahan biasanya terdapat kelompok-kelompok yang menolak atau tidak menyukai perubahan. Bagaimana upaya mengantisipasi atau mengkodisikan hal tersebut?

Jawab:

Di IAIN Pekalongan kelompok seperti itu dirasa tidak begitu ekstrim. Apabila ada kritik-kritik pun tidak terlalu tajam sampai menimbulkan konflik dalam organisasi. dalam menghadapinya perlu kesabaran dan ketenangan, tidak perlu panik. Apabila ada kritik yang bersifat konstruktif maka kita terima untuk perbaikan. Apabila kritik itu tidak dianggap sebagai kritik yang membangun ya kita anggap sebagai 'bumbu' lika liku dalam memimpin organisasi. perbedaan pandangan yang dimunculkan warga kampus merupakan suatu hal yang wajar, dan tidak perlu menjadi

seatu yang direspon secara berlebihan, bahkan sampai menimbulkan gesekan kepentingan.

5. Tentunya ada semangat atau motivasi untuk meningkatkan lembaga menjadi lebih tinggi (berubah menjadi UIN misalnya). Dalam hal ini apa yang sekiranya sangat perlu dipersiapkan? Apakah ada agen atau tim khusus untuk itu?

Jawab:

Yang paling perlu dipersiapkan adalah sarpras dan sdm. Karena untuk menjadi UIN saja misalnya harus punya tanah minimal 10 h.a. meskipun kualitasnya bagus kalau tidak memiliki tanah 10 h.a tidak mungkin menjadi UIN. SDM juga menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan, karena untuk menjadi UIN setidaknya kampus memiliki SDM yang bergelar Profesor. Namun hal ini bisa diminimalisir karena boleh melakukan MoU dengan kampus lain dalam keterpenuhinya profesor ini. Disamping itu juga akreditasi dari prodi-prodi di perguruan tinggi juga memenuhi. Jadi antara sarpras dengan kualitas adalah sesuatu yang beriringan.

Adanya agen perubahan dirasa membuang-buang energi saja. Apabila ingin adanya perubahan maka dibutuhkan komitmen saja untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Agen perubahan cukup pimpinan saja. Kalau agen perubahan tidak dari unsur pimpinan malah terkadang bermasalah. Agen perubahan itu ya rektor dan dekan. Kalau tidak dari unsur pimpinan malah menjadi ruwet. Setiap pimpinan harus memiliki kemauan untuk menjadi agen perubahan. menjadi pimpinan harus berprinsip apa yang akan diberikan kepada kampus, bukan sebaliknya apa yang dapat kampus berikan kepada kita. Jadi, visi pimpinan adalah ada kemauan untuk menjadikan perguruan tinggi menjadi lebih baik.

6. Apa paradigma keilmuan yang ingin dikembangkan perguruan tinggi pasca alih status? Bagaimana paradigma keilmuan tersebut dioperasionalisasikan pada Tri Dharma perguruan tinggi?

Jawab:

Di zaman STAIN memiliki slogan kampus yang *rahmatan lil alamin*. Di zaman IAIN memiliki paradigma berwawasan keIndonesiaan. Segala sesuatunya yang berkaitan akademik harapannya berwawasan keIndonesiaan, cinta NKRI. Namun paradigma ini (keIndonesiaan) belum teroperasionalisasikan pada kegiatan tridharma perguruan tinggi.

7. Apakah tagline yang dimiliki IAIN Pekalongan itu tersistematis dalam bentuk panduan?

Jawab:

Termaktub dalam statuta perguruan tinggi dan renstra.

8. Dari 34 IAIN yang dimiliki PTKIN belum ada satu pun yang terakreditasi ‘unggul’ (A). Ada persepsi (pandangan) para pimpinan PTKIN yang mengatakan bahwa IAIN sulit atau tidak mudah menjadi unggul atau terakreditasi A sebelum berubah menjadi UIN. Bagaimana pendapat Bapak terkait pandangan para pimpinan tersebut?

Jawab:

Adanya *under estimate* dari IAIN. Salah satu kelemahan PTKIN adalah tidak punya keberanian memandang dirinya besar, kepercayaan dirinya kurang. Jadi belum ada kesempatan saja IAIN mendapatkan akreditasi A, atau mungkin saja ‘disengaja’ dibuat seperti itu. Kemauan dan keleluasaan IAIN belum terakomodir oleh pusat. Ini seharusnya yang perlu dibongkar, mengapa IAIN kok begitu ya. Harusnya IAIN mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain dalam mutu (terakreditasi).

Transkrip Wawancara 7

Hari & Tanggal	: Sabtu, 5 Desember 2020
Narasumber	: Dr. M. Khafidz Ma'sum, M.Ag. (Wakil Dekan/Pimpinan IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Pendidikan & Pengajaran</i>

1. Bagaimana pengembangan paradigma keilmuan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Apabila yang dimaksud paradigma keilmuan ini sebagaimana paradigma keilmuan jaring laba-labanya UIN Suka, Pohon ilmunya UIN Maliki, atau Unity of Sciencesnya UIN Walisongo, nampaknya IAIN Pekalongan belum mengarah ke sana. Sesuai dengan milestone alih status IAIN Pekalongan, lima tahun pertama lebih ke arah pembenahan manajemen atau tata kelola. Untuk paradigma keilmuan nampaknya belum tersentuh oleh IAIN Pekalongan.

2. Apakah Tagline IAIN Pekalongan sudah terimplementasikan pada bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat?

Jawab:

Tagline yang penerapannya di bidang pendidikan sudah mengarah ke sana. Mulai dari proses penyusunan kurikulum, kemudian penentuan capaian pembelajaran lulusan (CPL), kemudian dibackdown oleh dosen dalam setiap rumpun ilmu menjadi RPS dan seterusnya sampai dimana dosen melakukan pembelajaran sudah mengarah ke tagline yang dikembangkan.

3. Bagaimana Arah Kebijakan pendidikan, penelitian, dan PkM di perguruan tinggi?

Jawab:

Dari sisi kelembagaan, arah kebijakannya mengarahkannya ke Renstra. Di fakultas juga memiliki 3R, Renstra-Rip-Renop, kegiatan-kegiatan akademik yang dilakukan untuk kepentingan

dosen dan mahasiswa selalu mengacu kepada 3R Fakultas yang menginduk ke Renstra Institut. Sebagai contoh misalnya, kegiatan workshop, seminar, dan peningkatan kualitas atau kompetensi dosen itu selalu mengacu pada milestone atau tahapan-tahapan 3R yang kita miliki. Itu dari sisi kelembagaan. Namun apabila dilihat dari sisi paradigma keilmuan yang lebih substantif, yang lebih akademis, maka arah kebijakan nampaknya belum terwujud dengan baik.

4. Bagaimana upaya atau strategi perguruan tinggi dalam membangun budaya akademik pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Budaya akademik itu kita ciptakan dengan membangun sistem, membangun kultur, dan kebiasaan. Jadi secara hitam putih memang sistemnya harus dibangun, baik yang sifatnya akademis ataupun yang sifatnya teknis administratif. Yang dimaksud teknis administratif ini maksudnya jangan sampai ada hambatan-hambatan teknis birokratif yang membuat dosen atau mahasiswa menjadi enggan untuk melakukan kegiatan-kegiatan akademik di dalam kampus. Sebagai contoh, penggunaan laboratorium jangan terlalu birokratif, izinnnya tidak perlu berbelit-belit, namun memudahkan untuk penggunaannya dengan menanamkan pemahaman bahwa laboratorium itu merupakan aset negara yang dalam penggunaannya harus dijaga bersama-sama. Itu contoh sederhana dalam upaya membangun budaya akademik.

Yang kedua, kita bangun dari sisi pendanaan, karena pendanaan ini merupakan bagian dari sistem. Sebagai contoh, dosen dengan IKAD terbaik 1 sampai 3 kita beri apresiasi. Apresiasi dalam bentuk pendelegasian sebagai presenter dalam kegiatan-kegiatan konferensi terutama yang diadakan di luar kampus, yang sudah dilakukan kita mengirimkan delegasi dengan IKAD terbaik itu ke luar jawa. Kebijakan membangun budaya akademik ini masih bersifat parsial (unit fakultas) belum merupakan kebijakan institut yang dapat menjadi pedoman untuk fakultas-fakultas di bawahnya. Artinya, kebijakan semacam ini masih bersifat

sektoral, kreatifitas dan inovasi membangun budaya akademik belum menjadi budaya yang sifatnya komunal satu institut.

5. Bagaimana manajemen penjaminan mutu pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum? Konstruksinya bagaimana?

Jawab:

Ada dua hal yang diperhatikan, yang pertama dari sisi proses pembentukan (penyusunan) dan yang kedua dari sisi proses pengimplementasian. Menurut SNDikti dan mengacu pada penyusunan KKNi, kurikulum KKNi terdiri dari empat capaian. Dua capaian dari pusat, dua dari asosiasi prodi.

Dari sisi penyusunan kurikulum, pertama kali ketika Febi muncul yang dikirimkan para kajur atau para kaprodi untuk mengikuti kegiatan-kegiatan asosiasi prodi. Karena capaian pembelajaran yang ditetapkan harus memiliki standar dari asosiasi prodi. Ini proses penyusunan.

Kemudian yang kedua, dalam proses selanjutnya kita melibatkan stakeholder, calon users, mitra strategis, yang nanti mempunyai kepentingan terhadap alumni-alumni kita tanpa meninggalkan mandat sebagai PTKIN, termasuk visi misi, renstra dan lain seterusnya. Kemudian menghadirkan pakar-pakar dalam hal tersebut termasuk dalam proses pembentukan (penyusunan) kurikulum melibatkan para orang tua wali mahasiswa. Itu semua dari sisi pembentukan.

Dari sisi implementasi, kebetulan saat dimana FEBI lahir, yaitu pada tahun 2017 adalah akhir penerapan KKNi, upaya yang dilakukan adalah mengadakan workshop kurikulum pembelajaran berbasis KKNi. Dengan logika berpikir bahwa KKNi ini adalah produk baru, sehingga dosen kita ajak untuk belajar menghasilkan produk pembelajaran yang baru yang berbasis KKNi. Selanjutnya, kegiatan yang dilakukan adalah melaksanakan evaluasi kurikulum, minimal 2 kali dalam 5 tahun. Yang pertama dilakukan adalah evaluasi minor. Evaluasi minor dilakukan untuk melihat keterlaksanaannya kurikulum tanpa

merubah muatan-muatan kurikulum (CPL, jenis matakuliah, dll). Baru setelah 5 tahun dilakukan evaluasi kurikulum secara mendasar (mayor), redesain kurikulum. Ada 3 prodi di FEBI yang sampai saat ini (2020) sudah melakukan evaluasi kurikulum 'minor'.

6. Bagaimana implementasi penjaminan mutu dalam kegiatan perkuliahan?

Jawab:

Kegiatan perkuliahan itu adalah hilirnya, sedangkan hulunya adalah kurikulum. Dosen dalam menyusun RPS selalu mengacu pada kurikulum. Upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan konsorsium dosen serumpun. Konsorsium ini dilakukan supaya tidak ada overlapping antara satu dosen dengan dosen yang lain, dalam satu matakuliah yang sama atau dalam satu rumpun matakuliah yang sama.

Yang kedua, upaya yang ingin dilakukan (masih dalam rencana, belum terlaksana) adalah ketika naskah soal ujian itu dikalibrasi dengan teman sejawat, dosen serumpunnya. Itu yang mestinya dilakukan juga secara periodik bahkan idealnya per semester. Apabila diserahkan kepada jurusan atau prodi itu hal yang tidak mungkin, karena substansi keilmuan itu berada pada konsorsium dosen serumpun. Kalau jurusan lebih kepada hal-hal yang berkaitan dengan administratif, sudah memenuhi syarat atau belum, dan lain sebagainya.

Kemudian yang berikutnya adalah dengan melakukan pemantauan kelengkapan RPS. Ini memang bersifat administratif, namun hal ini dilakukan guna memastikan kesiapan dosen dalam melakukan pembelajaran. Jangan sampai RPS ini disusun saat bersamaan dengan melakukan pertanggungjawaban LBKD.

Untuk monitoring kegiatan perkuliahan dilakukan dari dua sisi. Ini merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu, bukan dalam rangka mencurigai dosen. Monitoring yang pertama dilakukan melalui sistem online (Sikadu). Monitoring ini dilakukan oleh jurusan untuk memastikan kehadiran dan aktivitas perkuliahan

yang dilakukan oleh dosen. Monitoring online ini diimbangi dengan monitoring dari mahasiswa. Dulu mahasiswa kita pegangi dengan IKMP (Instrumen Kendali Mutu Perkuliahan), IKMP ini diisi oleh mahasiswa dan ditandatangani oleh dosen setiap pertemuan. Ketika pembelajaran menggunakan sistem online, mahasiswa kita bekali dengan IEKMP (Instrumen Elektronik Kendali Mutu Perkuliahan). Mahasiswa mengisi instrumen elektronik tersebut dengan menggunakan googleform untuk melaporkan kegiatan perkuliahan yang sudah berlangsung. Namun pada saat semester yang lalu, masih bersifat data mati. Artinya belum ditindaklanjuti menjadi dasar kebijakan. Untuk semester ini data tersebut sudah muai diolah untuk selanjutnya dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penghargaan atau punishment kepada dosen terkait kegiatan pembelajaran yang dilakukannya. Jadi ada dua sistem monitoring yang dilakukan untuk kegiatan pembelajaran, yaitu sistem dari mahasiswa dan dari pengelola.

7. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu layanan akademik?

Jawab:

Secara rutin melakukan survey. Survey calon wisudawan ketika mau mendaftar wisuda, dan mahasiswa reguler setiap akhir semester. Survey ini sudah mulai dihandle oleh fakultas, yang sebelumnya dihandle oleh LPM. Survey ini dilakukan mengacu pada kebutuhan akreditasi 9 kriteria, yang mengacu pada 5 aspek mutu pelayanan. Ini yang berkaitan dengan proses pembelajaran per semester.

Kemudian, ada juga survey yang dilakukan kepada calon wisudawan. Survey ini dilakukan dalam proses pembimbingan sampai ujian skripsi. Kegiatan akademik tidak hanya saja kegiatan pembelajaran namun juga kegiatan pembimbingan menyusun skripsi sebagai tugas akhir studi. Proses pembimbingan skripsi kita ingin melihat pelayanan dosen pembimbing terhadap mahasiswa bimbingan. Berapa kali

bimbingan dilakukan, bagaimana pelayanan yang ditunjukkan pembimbing kepada mahasiswa, ketersediaan waktu bimbingan, dan lain-lain. ini dalam rangka untuk mengetahui kepuasan yang ditunjukkan oleh pelanggan, dalam hal ini mahasiswa. Kepuasan yang ditunjukkan oleh mahasiswa ini bisa bersifat kuantitatif (skor) juga bisa bersifat kuantitatif (narasi).

8. Bagaimana peran dan fungsi GKM dan UJM, apakah menjadi agent mutu yang berkolaborasi dengan pimpinan di setiap unit atau fakultas, atau hanya bersifat tim yang tugasnya masih sebatas pengumpulan administratif untuk kebutuhan akreditasi (peningkatan mutu)?

Jawab:

Untuk sementara ini masih menjadi tim yang mengumpulkan berkas-berkas administratif. Sepertinya GKM dan UJM masih seperti ‘tim bayangan’. Hal ini dikarenakan tidak secara eksplisit atau secara legal formal tidak tercantum dalam ortaker ataupun statuta perguruan tinggi. Hal ini yang kemudian saat fakultas diminta memberikan usulan ke pusat untuk hal-hal yang perlu diperbaiki adalah supaya secara definitif eksplisit keberadaan GKM dan UJM jelas.

9. Bagaimana manajemen mutu untuk lulusan perguruan tinggi? Bagaimana menyiapkan lulusan supaya mampu bersaing dan mengakses pekerjaan setelah lulus studi?

Jawab:

Mengadakan workshop peningkatan soft skill saat sebelum mahasiswa di wisuda, dengan menghadirkan para alumni yang sudah dikatakan berhasil di bidang masing-masing, baik menjadi pengusaha atau pegawai yang menempati posisi-posisi strategis. Workshop ini dilakukan guna membekali mahasiswa soft skill, yang nantinya dapat digunakan untuk menentukan pekerjaan yang dirasa dapat menjadi jalan menuju kesuksesan. Workshop ini sifatnya bukan lagi pembekalan teoritis-akademis tapi sudah lebih bersifat praktis.

Perguruan tinggi menjalin hubungan komunikasi dengan pengguna lulusan, terkait dengan lowongan pekerjaan yang kemudian dishare melalui jaringan-jaringan media sosial alumni. Setelah lulus, perguruan tinggi melakukan menelusuran keberadaan pekerjaan yang telah diakses oleh lulusan. Program ini yang selanjutnya disebut *tracer study*.

Transkrip Wawancara 8

Hari & Tanggal	: Selasa, 24 November 2020
Narasumber	: Dr. Hj. Sopiah, M.Ag. (Wakil Dekan/Pimpinan IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Pendidikan & Pengajaran</i>

1. Bagaimana upaya yang dilakukan perguruan tinggi untuk mengetahui layanan prima bidang pendidikan dan pengajaran kepada pelanggan (dosen dan mahasiswa) dan memenuhi harapan & kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)?

Jawab:

Ada beberapa survey yang dilakukan untuk mengetahui kepuasan pelanggan (dosen dan mahasiswa), seperti survei kepuasan pelanggan atau pelayanan prima, survei kepuasan kepemimpinan, survei layanan pembelajaran. Pelaksana survei ada di fakultas sedangkan kebijakan ada di pihak institut. Operasionalisasi pelaksanaan survei dilakukan di fakultas atau unit, sedangkan institut sebagai koordinator atau pengambil kebijakan.

2. Apakah standar mutu pendidikan dan pengajaran dalam penyusunannya mengacu pada Renstra perguruan tinggi?

Jawab:

Iya, standar mutu pendidikan selalu mengacu pada Renstra perguruan tinggi. Renstra institut dijadikan sebagai pedoman dalam menyusun renstra di fakultas.

3. Bagaimana manajemen (persiapan-pelaksanaan-monitoring) perkuliahan dilakukan? Apakah dalam melakukan manajemen perkuliahan tersebut berbasis pada mutu yang telah ditentukan (standar mutu)?

Jawab:

Monitoring dilakukan 2x dalam setahun, atau dilakukan per semester. Pada akhir semester dilakukan evaluasi kegiatan perkuliahan yang sudah berlangsung sekaligus persiapan untuk kegiatan perkuliahan semester berikutnya. Adapun untuk

kegiatan-kegiatan akademik lain selain kegiatan perkuliahan, semisal PPL, dan KKL dilakukan monitoring oleh pihak-pihak yang secara langsung berkaitan.

Penentuan dosen yang mengajar matakuliah ditentukan berdasarkan kompetensi, dan berdasarkan kebutuhan dengan mempertimbangkan keahlian dalam rumpun bidang keilmuan tertentu.

4. Apakah dalam kegiatan perkuliahan konsisten menggunakan SOP yang telah dibuat? Jika belum konsisten, mengapa hal tersebut bisa terjadi?

Jawab:

SOP dibuat namun belum secara konsisten semuanya menjalankannya.

5. Apakah kurikulum yang dikembangkan bersifat fleksibel menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan zaman? Rentang berapa tahun kurikulum dilakukan redesain? Apa yang menjadi dasar redesai kurikulum tersebut?

Jawab:

Secara ideal, pihak fakultas FTIK, dalam perkembangan kurikulum mengikuti perubahan zaman. Semisal, melakukan review kurikulum dengan perkembangan dan tuntutan regulasi. Pada saat ini menyesuaikan dengan kurikulum merdeka belajar. Sebenarnya isu-isu terkini ditangkap dulu oleh pihak institut lalu diteruskan kebijakannya kepada fakultas dan prodi. Sesuai regulasi review kurikulum dilakukan 5 tahun sekali, namun pada kenyataan yang terjadi pernah melakukan review kurikulum 7 tahun. Pada tahun 2009 lalu review berikutnya pada tahun 2016. Saat ini sudah ada 4 prodi yang melakukan review kurikulum untuk menyesuaikan kurikulum merdeka belajar, yaitu prodi PIAUD, prodi Bahasa Inggris, Prodi PBA, dan prodi PAI.

6. Bagaimana pengembangan teknologi mutakhir (ICT) untuk mendukung peningkatan mutu bidang pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

ICT menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Seperti keadaan yang dipaksa untuk melakukan pembelajaran secara daring di masa pandemi. Namun yang menjadi kendala adalah persiapan yang terkesan mendadak sehingga tidak diantisipasi sebelumnya, terutama sarana dan prasarana untuk mendukung pembelajaran daring. Perubahan sistem pembelajaran yang dilakukan seiring perubahan dan tuntutan zaman dilakukan berdasarkan surat edaran dari pihak institut. Surat edaran dari institut ditindaklanjuti dengan surat edaran dari dekanat.

7. Apakah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran perguruan tinggi melakukan *educational and training* (pendidikan dan pelatihan) kepada sivitas akademika (dosen-tendik)? Seperti apa contohnya?

Jawab:

Iya ada, misalnya untuk semester ini ada workshop pembelajaran daring, workshop untuk tendiknya berupa keterampilan menggunakan media photoshop, excel, dan secara umum microsoft office. Untuk tenaga pendidik atau dosen ada workshop penulisan karya yang dipublikasikan di media massa, ada workshop penulisan buku. Jadi pada dasarnya ada pendidikan dan pelatihan untuk kebutuhan peningkatan mutu dosen dan tendik.

8. Bagaimana perguruan tinggi menerima masukan dari sivitas akademika yang sekiranya menjadi bahan atau usulan untuk peningkatan kualitas/mutu bidang pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Fakultas membuka ruang untuk pihak eksternal dalam memberikan masukan perbaikan kepada perguruan tinggi. Hal ini biasanya dilihat dari kegiatan-kegiatan workshop yang diikuti oleh guru atau pihak-pihak terkait dengan prodi yang secara

langsung mengadakan kegiatan workshop tersebut. dalam kegiatan tersebut para pihak eksternal yang diundang ini dapat memberikan masukan atau saran kepada institusi dalam rangka peningkatan mutu bidang pendidikan dan pengajaran. Pada website fakultas tidak secara spesifik memberikan space khusus kepada khalayak untuk memberikan masukan. Biasanya masukan perbaikan di sampaikan ketika ada kegiatan workshop atau kegiatan-kegiatan akademik lainnya. Yang pada intinya pihak fakultas memahami bahwa pengguna lulusan perlu diperhatikan untuk dapat ikut andil memberikan masukan kepada perbaikan berkelanjutan fakultas.

Di kampus disediakan kotak saran yang dapat dijadikan sebagai sarana bagi stakeholder memberikan masukan kepada institusi, namun keberadaannya belumlah efektif atau bahkan tidak berjalan sama sekali. Hanya untuk salah satu kebutuhan tuntutan akreditasi saja.

9. Bagaimana bentuk dukungan atau kerjasama orang tua mahasiswa, *users* (stakeholders), atau masyarakat (*local community*) kepada perguruan tinggi dalam bidang pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Orang tua dilibatkan pada saat melakukan FGD. Di Fakultas Tarbiyah sudah dua kali diadakan FGD dengan orang tua. Perkumpulan orang tua mahasiswa ini dikenal dengan istilah Pagoma (paguyuban orang tua mahasiswa). Pada intinya pelibatan orang tua mahasiswa, *users*, atau masyarakat sudah dilakukan oleh perguruan tinggi. Dimana tujuannya untuk menyamakan persepsi dan tujuan dalam ikut serta mendidik dan mengembangkan potensi mahasiswa. Orang tua yang diundang pada saat kegiatan FGD adalah orang tua mahasiswa baru. Tujuannya adalah agar orang tua mengetahui ketentuan-ketentuan dan regulasi-regulasi yang berlaku di perguruan tinggi dalam mendidik anak mereka, seperti misalnya sosialisasi tentang waktu studi, kurikulum yang digunakan, praktikum-praktikum yang

dilakukan perguruan tinggi. Hal-hal yang disampaikan kepada mahasiswa baru pada saat sospem juga disampaikan kepada orang tua saat FGD, tujuannya mereka sama-sama mengawal proses pendidikan yang akan dijalankan oleh mahasiswa di perguruan tinggi. Hal ini dilakukan sebagai upaya sinergi dalam mewujudkan cita-cita bersama antara orang tua, mahasiswa, dan institusi.

Berkaitan dengan masukan dari pihak eksternal, pihak perguruan tinggi pada dasarnya menampung semua masukan dari pihak eksternal. Masukan yang sekiranya dapat segera ditindaklanjuti maka kemudian segera ditindaklanjuti, namun apabila masukan itu sifatnya untuk jangka panjang maka tindaklanjut masukan tersebut tidak dilakukan dengan segera, membutuhkan proses dan skala prioritas.

10. Bagaimana tantangan dan hambatan yang dirasakan dalam pengembangan mutu bidang pendidikan dan pengajaran?

Jawab:

Semua pada dasarnya menjadi tantangan, terutama dalam hal SDM. Secara kuantitatif SDM di perguruan tinggi belum bisa dikatakan ideal, terlebih lagi untuk peningkatan kualitas SDM sangatlah belum ideal.

Secara administratif, kita juga dituntut untuk digitalisasi administratif. Ini juga merupakan tantangan tersendiri, dan belum dikerjakan secara maksimal. Dengan demikian secara umum, hal yang menjadi tantangan adalah penguatan SDM dan keterpenuhinya administrasi yang berbasis data digital.

11. Dalam hal kaitannya dengan akreditasi perguruan tinggi, apa hal yang paling menjadi hambatan sehingga IAIN sulit mendapatkan akreditasi A?

Jawab:

Pada dasarnya setiap standar memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Namun yang paling dominan terberat adalah standar yang berkaitan dengan SDM, dosen secara kualitas

kepangkatan yang perlu ditingkatkan, minim lektor kepala, jumlah doktor juga belum maksimal karena masih banyak yang belum selesai studi, begitu juga Guru Besar pun belum ada.

Transkrip Wawancara 9

Hari & Tanggal	: Selasa, 24 November 2020
Narasumber	: Dr. Zaenal Mustakim, M.Ag. (Wakil Rektor II/Pimpinan IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Perubahan Kelembagaan PT</i>

1. IAIN Pekalongan sesuai Perpres Nomor 73 Tahun 2016, dan IAIN Purwokerto sesuai Perpres Nomor 139 Tahun 2014 mengalami perubahan status (alih status) dari STAIN menjadi IAIN. Apa hal-hal yang menjadi motivasi untuk perubahan tersebut?

Jawab:

Motivasi yang pertama adalah upaya membesarkan lembaga, yang distilahkan dengan wider minded atau perluasan wewenang yang dimiliki. Maksudnya wewenang yang dimiliki disini adalah keleluasan untuk mengembangkan banyak program studi, misalnya pada saat status sekolah tinggi wewenang yang dimiliki hanya pengembangan beberapa prodi spesifik keagamaan saja, dengan berubah menjadi institut maka ada penambahan program studi. Saat STAIN yang dimiliki perguruan tinggi hanya 4 jurusan, yang ruang lingkupnya sangat sempit. Dengan berubah menjadi IAIN maka diperluas dengan fakultas yang didalamnya terdiri dari jurusan-jurusan dan program studi.

Menampung aspirasi masyarakat

Dipandang dari segi organisasi, perubahan stain menjadi iain berpengaruh terhadap perluasan struktur dan posisi jabatan. Namun demikian, hal ini juga diikuti dengan efektifitas dan pembagian kerja dalam organisasi tersebut. harapannya tugas organisasi dapat dikerjakan secara tim dan ketercapaian kerja akan lebih baik.

Sama halnya perubahan menjadi UIN motivasi dari perguruan tinggi adalah mendapatkan kesempatan dan mandat untuk membesarkan lembaga sebagai upaya untuk menampung aspirasi masyarakat dalam mendapatkan kemudahan akses pendidikan tinggi. Jikalau perguruan tinggi masih berstatus Institut maka

akses pendidikan masih sebatas keilmuan keagamaan, namun apabila sudah berubah menjadi UIN akan sangat membuka peluang bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan bidang-bidang keilmuan yang lebih luas, misalnya bidang keilmuan umum (ekonomi, hukum, kesehatan, astronomi, dan lain-lain). Perubahan bentuk atau transformasi kelembagaan menjadi lebih tinggi sebagai bentuk memperoleh mandat dari pemerintah untuk memberikan akses yang lebih luas bagi masyarakat dalam mendapatkan pendidikan tinggi dengan bidang-bidang keilmuan yang tidak hanya sebatas keilmuan agama saja, namun merambah pada bidang keilmuan umum lainnya. Dengan demikian, perubahan menjadi IAIN dari semula STAIN merupakan tujuan yang sifatnya antara, adapun berubah menjadi UIN adalah tujuan yang sesungguhnya.

2. Apa agenda atau rencana yang menjadi ‘prioritas utama’ setelah terjadinya perubahan (alih status) kelembagaan, dan sektor mana yang paling menjadi fokus pengembangan/perbaikan setelah perubahan? Bagaimana upaya atau strategi untuk mewujudkannya?

Jawab:

(1) pengembangan akademik, (2) pengembangan sarana dan prasarana, (3) pengembangan sumber daya manusia (SDM). Ketiga hal ini menjadi saling berkaitan antara satu dengan lainnya.

Pengembangan akademik, yakni bentuk upaya untuk memberikan layanan pendidikan yang luas kepada masyarakat. Sehingga berdirinya perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi berharga kepada masyarakat.

Untuk mendukung keterlaksanaan agenda pengembangan akademik, maka prioritas yang kedua setelah perubahan lembaga adalah pengembangan sarana dan prasarana pendidikan. salah satu bentuk prioritas pengembangan sarpras adalah persiapan pembukaan lahan baru untuk membangun gedung perkuliahan di

daerah lain (dalam konteks IAIN Pekalongan adalah daerah Kabupaten Pekalongan Bojong dan Kajen).

Hal terpenting berikutnya, adalah pengembangan SDM. Penambahan SDM ini berupa penambahan jumlah tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Berhubung perguruan tinggi negeri maka penambahan dosen ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1) penambahan dosen dengan seleksi alokasi CPNS yang ditetapkan pusat, (2) penambahan dosen yang berstatus tetap non pns, (3) serta penambahan dosen yang sifatnya dosen tidak tetap. Begitu halnya dalam penambahan tenaga kependidikan (staf) dilakukan dengan mengikuti seleksi alokasi CPNS dan jalur penerimaan pegawai kontrak.

Ketiga prioritas ini (akademik, sarana dan prasarana, dan sdm) adalah sektor yang saling berkaitan dan saling memberikan support serta berpengaruh antara satu dengan lainnya. Misalnya, penambahan sdm juga harus diikuti dengan penambahan ruang kerja dan ruang-ruang pengembangan lainnya.

Keberagaman penguasaan bidang keilmuan (spesifikasi keilmuan) yang dimiliki oleh dosen (sdm) dapat membantu proses transformasi kelembagaan yang lebih luas, sehingga muara akhirnya dapat menjadi peluang bagi perguruan tinggi menjadi lembaga pendidikan tinggi yang mampu bermanfaat bagi masyarakat sekitar dan umum.

Saat ini perubahan menjadi IAIN belum menjadi agenda utama, sehingga ketercapaian perubahan belumlah dianggap suatu keberhasilan. Keberhasilan atau tujuan besar perubahan perguruan tinggi adalah menjadi UIN. dalam konteks IAIN saja ada beberapa rencana yang belum bisa dilaksanakan yaitu membuka prodi-prodi yang belum ada. Pembukaan prodi dirasa masih berat dikarenakan persyaratan yang tidak cukup waktu untuk dipenuhi, misalnya ketercukupinya tenaga pendidik yang tepat dengan prodi yang akan dibuka. Namun demikian, secara umum, perubahan STAIN menjadi IAIN adalah suatu prestasi yang perlu disyukuri. Terlebih lagi sejak berdirinya STAIN banyak torehan prestasi secara statistik. Sampai pada perubahan

menjadi IAIN banyak prestasi yang terwujud, misalnya penambahan sdm, kualitas jurnal, akreditasi prodi, penambahan sarana dan prasarana, dan lain-lain.

Berkaitan dengan sarana dan prasarana dirasa masih belum maksimal. Misalnya dari sisi penyediaan lahan semula 40 h.a untuk pembangunan kampus baru hanya bisa tercapai 15 h.a, hal ini salah satunya dipengaruhi oleh regulasi dan hal-hal lain yang menjadikan keterhambatan tersebut. Dimulai tahun 2016 pekalongan mulai mengajukan anggaran untuk pembangunan gedung melalui SBSN, dan mulai tahun 2017 mulai membangun untuk gedung pertama di masa IAIN. Pada tahun 2017 membangun untuk gedung fakultas FEBI, tahun 2018 untuk gedung fakultas Tarbiyah, tahun 2019 pembangunan gedung perkuliahan terpadu, dan tahun 2020 pembangunan fakultas syariah, direncanakan pada tahun 2021 untuk pembangunan fakultas fuad dan perpustakaan. Pembangunan yang sudah dilaksanakan dan direncanakan tersebut diperkirakan baru 60% dari yang diagendakan untuk tanah seluas 15 h.a tersebut. masih ada agenda pembangunan lain yang belum terpenuhi, dan ini untuk memenuhi ketersediaan tanah 15 ha. Tersebut, yakni pembangunan Auditorium yang juga terintegrasi dengan pusat kegiatan mahasiswa (student center), gedung rektorat dan administrasi, dan gedung ma'had aly (asrama mahasiswa). Belum lagi pembangunan sarana-sarana pendukung lain, misalnya perluasan akses jalan, pagar pembatas, talud, pintu gerbang, dan lain-lain. saat ini dirasa masih 60% ketercapaian pengembangan sarana prasarana, dihitung dari kepemilikan tanah yang 15 h.a.

IAIN Pekalongan mendapatkan kucuran dana untuk pembangunan gedung secara berturut-turut dari tahun 2017 sampai 2020 (direncanakan juga tahun 2021). Rupanya yang menjadi strateginya adalah (1) kemampuan menjadi hubungan dan komunikasi yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan, misalnya membangun komunikasi yang baik dengan Bapenas, Kemenkeu, dan Kemenag, (2) kekuatan kita dalam membaca kondisi geografis sekaligus potensi masa depan

keberadaan perguruan tinggi, jika di IAIN Pekalongan adalah kondisi Rob air laut yang menjadi dorongan untuk segera mengembangkan kampus ditempat lain.

3. Bagaimana tantangan atau hambatan terbesar setelah alih status kelembagaan? (apakah fasilitas?, apakah manajemen mutu?, SDM?, manajemen organisasi?) dan bagaimana menyelesaikan persoalan tersebut?

Jawab:

Yang menjadi hambatan dalam pengembangan perguruan tinggi (SDM) adalah sebagai berikut:

Regulasi. Misalnya regulasi keuangan yang tidak membolehkan untuk digunakan untuk pengembangan kualitas dosen. Namun akhir-akhir ini regulasi itu sudah mulai melunak seiring kebutuhan akan kualitas dosen perguruan tinggi kemenag yang semakin tinggi. Tahun ini (2020) ada beasiswa yang diperuntukkan untuk dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi.

Kekurangan SDM. Kekurangan sdm di IAIN pekalongan menjadikan pertimbangan untuk pimpinan dalam memberikan kesempatan peningkatan kualitas diri dosen untuk tugas belajar. Menjadi problem internal sendiri apabila dosen diberikan secara penuh untuk melanjutkan studi (tugas belajar) dikarenakan kondisi yang masih kekurangan sdm tersebut. Sehingga banyak dosen-dosen yang terhitung terlambat untuk melanjutkan studi lanjut, paling banyak ditemukan adalah banyak dosen yang ijin belajar, yang pada kenyataannya banyak dosen yang ijin belajar tidak secara cepat menyelesaikan studinya. Untuk 2 tahun terakhir problem kekurangan tenaga pendidik ini sudah mulai terminimalisir karena adanya alokasi cpns yang jumlahnya sampai 90an untuk setiap perekrutan, sehingga ada kesempatan bagi dosen-dosen untuk melanjutkan studi melalui tugas belajar, terutama yang sudah memiliki status jabatan minimal asisten ahli bagi dosen.

Komitmen dosen dan tenaga pendidik. Komitmen tinggi untuk melanjutkan studi yang terkadang menjadi hambatan dalam peningkatan kualitas sdm (dosen dan tenaga kependidikan). Disinyalir mereka sudah merasa nyaman berada di *zona nyaman* sehingga enggan bangkit untuk meningkatkan kualitas diri sebagai abdi negara.

Tantangan terberat transformasi adalah pada semua sektor. Apalagi setelah menjadi UIN. Semua pihak harus menyesuaikan dengan perubahan, harus terbangun mindset baru, pola kerja dan tanggung jawab kelembagaan semakin besar. Dengan demikian, sekarang ini dibutuhkan sdm yang mampu bekerja *extra time*, tidak hanya terpusat pada standar jam kerja kantor yang dibatasi waktu mulai dan akhirnya. Harus ada kemauan untuk menyediakan dan menginfakkan waktu semaksimal mungkin untuk institusi. Karena tuntutan masyarakat, tuntutan pusat, tuntutan yang menyediakan anggaran menjadikan kita sebagai pelayan masyarakat yang siap bekerja untuk kepentingan bangsa dan negara.

Tantangan berikutnya adalah kemampuan manager dalam menahkodai lembaga. Manager harus memiliki kemampuan manajemen lembaga yang baik. Memiliki kemampuan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan semua jajaran pemimpin yang ada di lembaga tersebut. selain itu juga pemimpin juga harus mampu membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak di luar lembaga, misalnya dengan pihak kemenag pusat, kemdikbud, pemerintah kota dan daerah. Membangun harmoni dalam perbedaan karakter yang dimiliki oleh semua pihak, kemampuan ini yang kemudian menjadi kekuatan untuk menyongsong perguruan tinggi yang berkembang dan maju. Disini barangkali dibutuhkan kepemimpinan transformasional.

Tantangan terberat transformasi lembaga adalah keterpenuhinya sdm yang sesuai dengan bidang keilmuan. Misalnya, apabila perubahan lembaga menjadi UIN maka dibutuhkan dosen-dosen yang memiliki keilmuan umum yang kebutuhan ini tidaklah mudah dipenuhi dalam waktu dekat, mengingat regulasi

pengangkatan sdm dosen di perguruan tinggi negeri yang membutuhkan prosedur juklak dan juknisnya yang sangat rigid. Tantangan-tantangan ini yang sekiranya membutuhkan kesiapan bersama untuk memikul beban dan tanggung jawab institusi tanpa saling menyalahkan apalagi saling mencari kelemahan diantara satu dengan lainnya yang justru merugikan institusi.

4. Dalam perubahan biasanya terdapat kelompok-kelompok yang menolak atau tidak menyukai perubahan. Bagaimana upaya mengantisipasi atau mengkondisikan hal tersebut?

Jawab:

Membutuhkan pendekatan dari pimpinannya. Seorang pemimpin tidak boleh menyerah dan lelah dalam menghadapi kelompok-kelompok tersebut. pemimpin harus membangun komunikasi dan kemauan untuk berdiskusi mencari solusi dengan kelompok tersebut. menjadi pemimpin juga tidak boleh kebal kritis dari siapapun, kritik justru dijadikan sebagai masukan untuk membuat kebijakan dan mawas diri akan posisinya sebagai seorang pemimpin. Pandangan dan cara boleh berbeda namun semangat untuk memajukan institusi harus sama. Jangan sampai dikarenakan perbedaan pandangan dan cara lantas membutuhkan untuk memajukan institusi. Ini yang berbahaya. Pemahaman karakter oleh pemimpin kepada sivitas akademika menjadi penting, sehingga seorang pemimpin mampu memperlakukannya sesuai dengan gaya dan kapasitas yang dihadapainya. Namun pada dasarnya, perbedaan pendapat atau cara pandangan dalam pengelolaan organisasi adalah yang wajar dan apabila dapat dikelola dengan baik, perbedaan ini menjadi sesuatu yang berharga untuk kemajuan organisasi. dalam hal ini dapat menggunakan prinsip kolaborasi bukan kompetisi. Kita juga harus sadar diri dimana kita berorganisasi. Perguruan tinggi adalah tempatnya orang-orang pinter yang memiliki independensi keilmuan dan pengalaman, hal inilah akan menjadi kekuatan yang besar apabila mampu mengelolanya. Tentunya peran seroang pemimpin disini sangat dibutuhkan. Seorang pemimpin memiliki

prinsip, bahwa kebijakan dibuat bukan untuk menyenangkan setiap orang, akan tetapi dibuat untuk memastikan lembaga atau organisasi itu berjalan dengan baik, untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

5. Tentunya ada semangat atau motivasi untuk meningkatkan lembaga menjadi lebih tinggi (berubah menjadi UIN misalnya). Dalam hal ini apa yang sekiranya sangat perlu dipersiapkan? Apakah ada agen atau tim khusus untuk itu?

Jawab:

Perubahan dari IAIN ke UIN dirasa tidak terlalu berat, yang berat itu justru perubahan STAIN ke IAIN. IAIN dan UIN secara organisasi sama, sehingga yang dibutuhkan yang sifatnya kualitas saja. Hal yang terberat dalam perubahan adalah penyiapan SDM. Konsekuensi perubahan menjadi UIN adalah penyiapan pimpinan yang minimal bergelar doktor dan memiliki jabatan akademik Lektor Kepala dan rektor yang bergelar profesor (Guru Besar). Selain itu, dibutuhkan tenaga-tenaga pendidik yang memiliki latar belakang kependidikan umum, karena UIN di dalamnya ada pengembangan-pengembangan fakultas umum, seperti humaniora, ekonomi, kedokteran, teknik, dan lain-lain.

Semangat perubahan juga harus didukung oleh agen perubahan yang solid. Agen perubahan utama yang terdiri dari para pimpinan, dan agen perubahan pendukung yang merupakan tim yang dibentuk untuk membantu terlaksananya perubahan yang telah direncanakan. Agen perubahan utama menjadi pilot yang menentukan kebijakan atau arah perubahan, sedangkan agen pendukung adalah agen yang mensosialisasikan dan mendukung menyiapkan administrasi menuju perubahan yang diharapkan.

6. Apa paradigma keilmuan yang ingin dikembangkan perguruan tinggi pasca alih status? Bagaimana paradigma keilmuan tersebut dioperasionalkan pada Tri Dharma perguruan tinggi?

Jawab:

IAIN Pekalongan belum jelas mengembangkan paradigma keilmuan.

7. Dari 34 IAIN yang dimiliki PTKIN belum ada satu pun yang terakreditasi 'unggul' (A). Ada persepsi (pandangan) para pimpinan PTKIN yang mengatakan bahwa IAIN sulit atau tidak mudah menjadi unggul atau terakreditasi A sebelum berubah menjadi UIN. Bagaimana pendapat Bapak terkait pandangan para pimpinan tersebut?

Jawab:

Usia perguruan tinggi mempengaruhi penyiapan hal-hal yang diminta untuk akreditasi, semisal penyiapan sdm yang diharapkan. Perguruan tinggi yang masih muda (baru beberapa tahun melakukan perubahan status) belum cukup waktu untuk menyiapkan kebutuhan sdm dalam waktu dekat.

Organisasi yang sudah lama memungkinkan memiliki kesempatan menyiapkan segala sesuatunya yang berkaitan dengan ketepenuhinya mutu lembaga.

Komitmen pimpinan yang kurang *aware* terhadap upaya peningkatan mutu lembaga, terutama hal-hal yang berkaitan dengan pemenuhan administrasi. Perlu diingat bahwa akreditasi untuk menentukan unggul tidaknya sebuah lembaga pendidikan ditentukan pada pemenuhan terhadap administrasi (berbasis administrasi atau berbasis data). Barangkali di sini yang menjadi pertimbangan PTKIN ke depan untuk selalu *aware* terhadap hal-hal yang sifatnya administratif. Sangat diharapkan ada sistem otomatis yang menyimpan data-data administrasi secara digital.

Transkrip Wawancara 10

Hari & Tanggal	: Selasa, 05 Januari 2021
Narasumber	: Dr. Maghfur, M.Ag. (Ketua LPPM IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Penelitian & PkM</i>

1. Bagaimana Arah Kebijakan LP2M (Perguruan Tinggi) dalam penelitian dan PkM?

Jawab:

Sebenarnya LP2M tidak berwenang menyusun kebijakan, akan tetapi lebih ke pelaksana dalam bidang penelitian dan PkM. Namun untuk kebijakan, LP2M mengikuti kepada lembaga di atasnya, yaitu IAIN Pekalongan dan lebih tinggi lagi Kementerian Agama, dan kalau mengikuti Standar Nasional mengikuti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dalam hal penelitian dan PkM LP2M mengikuti IAIN Pekalongan (renstra) dan dalam hal ini Diktis. Dari kebijakan-kebijakan yang dicetuskan oleh pusat, kemudian diejawantahkan dalam regulasi-regulasi atau ketentuan-ketentuan di IAIN Pekalongan. Terutama pasca pengelolaan penelitian dan pkm melalui BOPTN ini mengalami perubahan yang signifikan, terutama dalam hal otonomi. Perubahan ini tentunya mempengaruhi atmosfir riset, akan tetapi riset-riset yang dikembangkan di IAIN Pekalongan pada dasarnya diarahkan pada pengembangan keilmuan yang berdasarkan *core* IAIN Pekalongan yaitu berwawasan ke-Indonesiaan. Arah dari riset ini, sesuai dengan renstra, adalah untuk (1) meningkatkan produktifitas; (2) meningkatkan mutu; (3) relevansi. Ini yang sebelum BOPTN arahnya ke sana.

Di bidang pengabdian juga diarahkan pada pengembangan riset-riset yang hasilnya dapat bermanfaat untuk masyarakat, lembaga, dan pihak-pihak lain yang terkait. Arah kebijakan riset dan pkm tentunya adalah 'produktivitas', yaitu memacu pada civitas akademika terutama dosen untuk memacu karyanya. Pada tahun 2016-2017 setiap dosen diberi kesempatan untuk melakukan penelitian setiap satu semester. Langkah ini dilakukan sebagai

upaya untuk mendorong produktifitas. Saat itu kurang lebih ada sekitar 125 penelitian. Namun setelah adanya mekanisme melalui BOPTN, yang semua prosedur penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (termasuk anggaran) harus melalui ketentuan-ketentuan yang diatur oleh Dirjen (BOPTN), produktifitas karya dosen semakin menurun. Ketentuan BOPTN misalnya, dalam satu tahun tidak boleh double riset dari anggaran pusat.

Pasca alih status menjadi IAIN Pekalongan, ini bebarengan dengan penerapan pengelolaan anggaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dikelola oleh pusat melalui Litapdimas. Sebelumnya, IAIN Pekalongan mengelola dana penelitian dan pkm ini secara mandiri sampai besarnya mencapai 3M. Namun setelah peralihan mekanisme BOPTN melalui Litapdimas ini, IAIN Pekalongan hanya mendapatkan anggaran sebesar 1,1M. Tentu ini sangat mempengaruhi produktifitas penelitian dan pkm di IAIN Pekalongan. Akan tetapi secara substansi, penelitian dan pkm yang dilakukan tetap mengacu pada pengembangan keilmuan yang berbasis keIndonesiaan, dan isu-isu Islam yang rahmatan lil alamin (moderasi Islam).

2. Bagaimana strategi aksi mewujudkan penelitian dan PkM berbasis mutu (Akreditasi)?

Jawab:

Dipahami bahwa akreditasi adalah sebuah proses untuk melihat semua pengadministrasian segala kegiatan yang sudah dilakukan. Dalam bidang penelitian dan pkm tetap kita arahkan ke sana (akreditasi/mutu) dengan mengacu pada renstra. Dipahami bahwa renstra di IAIN Pekalongan sudah disesuaikan dengan arah menuju ke mutu (akreditasi). Standar mutu penelitian semakin meningkat, maka hal ini juga harus disikapi dengan tuntutan mutu yang dilakukan oleh IAIN Pekalongan. Untuk menjamin mutu penelitian, mekanismenya dilakukan mulai dari pangajuan proposal yang harus direview oleh reviewer yang setidaknya memiliki minimal 3 publikasi penelitian ditingkat sinta 1 atau

schopus, dilanjutkan dengan skoring proposal, catatan perbaikan proposal, sampai tahap final proposal yang diterima. Di samping itu juga ada proses kompetisi yang didasarkan pada kualitas proposal penelitian yang diajukan. Diakui bahwa penelitian BOPTN pasti ada proses review, proses review ini yang menjadi salah satu indikator untuk menjamin adalah kegiatan yang berbasis mutu.

Setelah peneliti melakukan penelitian, ada progres report yang harus disampaikan oleh peneliti untuk mengontrol penelitian yang telah dilakukan. Progres report ini semacam monitoring dalam kegiatan penelitian. Progres report ini juga untuk mengukur apakah penelitian yang sudah dilakukan ini sudah sesuai standar atau kaidah-kaidah keilmiah dan juga sudah sesuai dengan tuntutan mutu atau belum.

Untuk kebutuhan akreditasi memang kita menekankan untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan visi misi institut; tema penelitian yang menjadi fokus disesuaikan dengan visi misi lembaga tersebut. “tidak ada visi misi menteri, yang ada visi misi presiden” (Joko Widodo), IAIN Pekalongan juga demikian: “tidak ada visi misi lembaga, yang ada adalah visi misi kementerian”.

Pendapatan dana penelitian oleh masing-masing perguruan tinggi didasarkan pada jumlah proposal yang diajukan oleh perguruan tinggi tersebut. Jumlah proposal penelitian yang diajukan oleh dosen berpengaruh terhadap menetapkan dana penelitian perguruan tinggi, disamping kredibilitas perguruan tinggi dalam penelitian juga diperhitungkan. Misalnya, publikasi artikel jurnal yang selama ini dihasilkan oleh dosen, jumlah jurnal yang dimiliki perguruan tinggi beserta akreditasi jurnalnya tersebut, serapan anggaran penelitian tahun sebelumnya, dan sebagainya. Semua ini menjadi hal yang diperhitungkan dalam penentuan besaran dana penelitian pada tahun tersebut. Maka menurut Maghfur, renstra yang di dalamnya sudah ada perhitungan-perhitungan dalam pemenuhan akreditasi yang kemudian tidak bisa dipenuhi, harus ada sumber-sumber lain di luar dari sumber

dari pusat (BOPTN). Misalnya, kegiatan-kegiatan pkm yang diberikan hanya bisa mengcover sejumlah 10 – 25 kegiatan, sedangkan banyak dosen-dosen yang melakukan kegiatan secara mandiri dan berbayar (narasumber pelatihan, pendampingan masyarakat tertentu, khotbah, ceramah keagamaan, pendampingan KKN, dll). Nah, berbayar ini yang kemudian bisa dihitung untuk mendapatkan pemenuhan keseluruhan biaya untuk pengabdian kepada masyarakat. Semester kemarin ada 148 kelompok pendampingan KKN, ini kita siasati atau dihitung menjadi paket-paket pemberdayaan masyarakat dan hal ini dilakukan untuk melengkapi kekurangan dana pkm apabila diukur dengan kebutuhan akreditasi.

Secara anggaran, apalagi berbicara pengabdian kepada masyarakat, ini sangatlah kecil (untuk tidak dikatakan ‘miris/prihatin’). Termasuk kekurangan sdm dan keberpihakan pada kegiatan pkm ini sangatlah perlu dipertimbangkan kembali di kemudian hari, apabila ingin mendongkrak perolehan nilai yang berkualitas untuk pkm. “bahkan keberpihakan kebijakan pada pkm rasanya tidak ada”. Perlu ada perimbangan pendanaan antara kegiatan lain dengan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Saat ini memang dirasa sangat jauh kesenjangan (dalam hal pendanaan), misal saja untuk kegiatan pendidikan dan pengajaran (semisal PPL, KKL saja) terkadang lebih besar dengan pendanaan kegiatan pkm. Sebesar lembaga IAIN semestinya lebih besar dari pendanaan yang selama ini diperoleh untuk pkm yang hanya sebesar 300juta. Semestinya ada perimbangan, pkm yang menjadi salah satu kegiatan inti di LP2M mestinya tidak boleh kalah dengan kegiatan-kegiatan yang bersifat sub kegiatan lainnya (KKL, PPL, dst).

Tidak ada kebijakan untuk memfokuskan pada kegiatan penelitian yang akan dilakukan oleh dosen prodi yang akan dalam waktu dekat melakukan akreditasi. IAIN Pekalongan lebih memfokuskan pada substansi isi penelitian. Terkadang kalau hanya disiapkan kepada dosen-dosen yang diprodi mau akreditasi, mereka tidak siap.

3. Bagaimana upaya mengetahui dan meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) di bidang penelitian dan PkM?

Jawab:

LP2M melayani kepada dosen dan mahasiswa, dan lebih fokusnya ke dosen. LP2M melakukan survei kepuasan satu semester sekali. Untuk kegiatan KKN, LP2M melakukan survei kepada desa atas kepuasan kegiatan KKN yang dilakukan di desa tersebut.

4. Bagaimana bentuk upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di bidang penelitian dan PkM?

Jawab:

Implementasi ISO memberikan dampak untuk perbaikan berkelanjutan pada LP2M. catatan-catatan dari ISO atau Audit Mutu Internal menjadi sarana untuk perbaikan di LP2M.

Berkaitan dengan pelaksanaan AMI, auditor yang dulu betul-betul mengawal sampai ada perbaikan atas temuan. Namun sekarang, sepertinya sampai pada penyerahan laporan temuan, yang kemudian laporan temuan ini dibahas pada rapat tinjauan manajemen di tingkat institut. Hasil dari rapat tinjauan manajemen ini kemudian akan dilihat oleh auditor setelahnya saat ada kegiatan AMI berikutnya. Secara substansi sama, namun mekanismenya yang berbeda.

5. Apa dan bagaimana upaya yang dilakukan LP2M dalam membangun atau mewujudkan penelitian kolaboratif?

Jawab:

Kalau riset kolaboratif dengan perguruan tinggi lain kita belum ada. Namun kalau secara personal antar personal lain ini ada. Kepentingan institusi namun koneksi pribadi. Yang menjadi persoalan dalam penelitian kolaboratif ini kan dari segi pendanaan. Misalnya, kita mendanai riset kolaboratif dengan perguruan tinggi lain, namun pendanaan dari pihak kita sedangkan perguruan tinggi lain hanya sebagai mitra, maka ini dirasa tidak

seimbang. Perguruan tinggi kita menyediakan SDM dan dana, sedangkan perguruan tinggi lain hanya SDM, sepertinya ini tidak adil. Kerjasama itu ya dibangun dengan keseimbangan, baik SDM ataupun pendanaan, sama-sama memberikan kontribusi dan modal bersama. Misalnya, ketika kita melakukan penelitian tentang radikalisme dan menggandeng perguruan tinggi di Thailand, Singapura, Malaysia, maka perguruan tinggi yang terlibat harus memberikan sdm dan pendanaan juga. Yang selama ini dilakukan tidak demikian. Seringkali riset kolaboratif tidak didukung dengan modal-kontribusi (SDM, anggaran, dan lain-lain) yang seimbang. Pernah ada penelitian kolaboratif dengan Malaysia dan Brunai namun dana dan SDM dari kita, ini kan merupakan penelitian kolaboratif yang tidak ideal.

6. Apa motivasi para peneliti dalam melakukan penelitian dan PkM?

Jawab:

Tidak dipungkiri, ada sebagian yang berorientasi pada proyek (yang penting dapat dana penelitian), disamping tetap ada juga yang beorientasi pada substansi (benar-benar melakukan penelitian demi pengembangan keilmuan). Pada saat rezim administrasi ini memang ada pergeseran fokus, yang sebelumnya lebih fokus pada substansi menjadi lebih fokus pada pemenuhan laporan-laporan administratif yang terkadang mengalahkan fokus substansi tersebut. Meskipun demikian, memang fokus pada substansi ini tetap ada, seperti terbitnya beberapa artikel yang berkualitas hasil penelitian yang dilakukan. Indikator substansi ini perlu diperjelas, misalnya: jika substansi ini diukur dari tingkat kedisiplinan dalam pemenuhan laporan ini juga dilakukan, jika substansi ini diukur dengan hasilnya terpublikasi pada jurnal ini juga terpenuhi. Namun demikian memang antara pemenuhan administrasi dan substansi (isi) ini menjadi dilema untuk penelitian dan pkm saat ini. Pemenuhan kedua ini (administrasi dan substansi) dilakukan oleh peneliti, namun terkadang karena waktu yang begitu singkat ditambah lagi dengan kesibukan lain, menjadikan salah satunya (terutama substansi) kalah

dibandingkan dengan pemenuhan administrasi (ketepatan mengumpulkan laporan penelitian).

Hasil penelitian yang kemudian digunakan sebagai referensi perkuliahan belum begitu membudaya di IAIN Pekalongan. Meski tidak dipungkiri tetap ada yang arahnya kesana. Namun secara keumuman belumlah dilakukan. Ya itu tadi masih sebatas pemenuhan tagihan yang ditetapkan di awal menerima proyek penelitian, sebagai kesepakatan yang dilakukan oleh peneliti dengan lembaga (LP2M). Untuk melihat ini, memang perlu melihat pada RPS yang dibuat oleh dosen atau citasi karya dosen. Hasil penelitian secara personal terkadang digunakan sebagai pemantik dalam diskusi-diskusi non-formal yang dilakukan oleh sebagian dosen, meski kegiatan diskusi saat ini masih pada posisi mencari format yang tepat. Memang ada juga sebagian yang menjadikan hasil risetnya untuk didesain menjadi artikel yang dimuat di jurnal-jurnal terakreditasi.

7. Apakah ada MoU dengan masyarakat dalam kegiatan PkM? Jika ada apa yang diupayakan untuk menjalin komunikasi dan kerjasama berkesinambungan?

Jawab:

Pernah dilakukan oleh IAIN Pekalongan, yaitu kerjasama dengan Desa Tombo dalam pkm. Namun lagi-lagi kegiatan semacam ini yang membiayai adalah kita. Tidak ada timbal balik yang diberikan oleh masyarakat atau pemerintah desa kepada perguruan tinggi. Ada juga kegiatan lain misalnya “Laskar” kegiatan yang dilakukan dengan masyarakat Batang. Dari masyarakat memberikan kontribusi “skill dan knowledge”, namun dari perguruan tinggi memberikan semuanya, “dosen, mahasiswa, pembiayaan, dll”. Dari hasil kerjasama ini justru pihak Laskar yang mengakuisisi kegiatan tersebut. Sehingga yang mendapatkan nama adalah pihak laskar, sedangkan kita tidak mendapat pengakuan itu. Bahkan pihak laskar ini sampai presentasi di German.

8. Apakah ada bentuk dukungan dari stakeholder (orang tua mahasiswa, users, masyarakat)? Apabila ada, bagaimana bentuk dukungannya itu?

Jawab:

Kalau dari orang tua mahasiswa tidak ada, bahkan mungkin mereka tidak tahu. Namun kalau masyarakat ada, mereka mengajukan kepada perguruan tinggi untuk ditempati kegiatan KKN. Atau dari alumni yang meminta untuk didampingi kegiatan di masyarakatnya juga ada. Pengajuan program-program kepada LP2M yang selanjutnya meminta untuk didampingi juga ada. Termasuk kemarin meminta LP2M untuk melakukan pendampingan dalam seleksi sekretaris desa juga ada.

9. Apa distingsi yang diusung perguruan tinggi di bidang penelitian dan PkM? Dan bagaimana upaya membangun distingsi tersebut?

Jawab:

Parsipatif dan riset kritis. Secara teoritis yang kita bangun paradigma ini, namun ketika berbeda dalam pelaksanaan itu persoalan lain. Hal ini dilakukan untuk perubahan sosial, yaitu dengan melakukan penelitian dan pkm yang kritis dan partisipatif.

10. Bagaimana tantangan dan hambatan yang dirasakan dalam pengembangan mutu bidang penelitian dan PkM?

Jawab:

Kebijakan. Menurut penilaian kepala LP2M kebijakan perguruan tinggi kurang berpihak pada penelitian dan pkm. Kebijakan ini sangat fundamental, karena berpengaruh pada pengembangan SDM di bidang penelitian dan pkm. Kurang berpihak disini dimaksudnya bahwa penelitian dan pkm ini tidak menjadi arus utama (fokus utama), termasuk yang paling kelihatan adalah alokasi dana penelitian dan pkm. Jadi, kebijakan di kampus kita kurang berpihak pada kepentingan riset.

Sebesar IAIN semestinya sudah mulai ada kebijakan yang berpihak ke arah riset dan pkm. Setiap fakultas sudah mulai berpikir terhadap kegiatan penelitian dan pkm. Tidak hanya

dipusatkan di LP2M yang terkadang dengan alokasi anggaran yang terbatas. Sehingga untuk membangun budaya riset dan pkm sangat dibutuhkan kebijakan yang memberikan kesempatan kepada fakultas untuk mengembangkan riset dan pkm tersebut, tidak hanya memikirkan pada persoalan akademik pendidikan dan pengajaran saja.

Transkrip Wawancara 11

Hari & Tanggal	: Selasa, 05 Januari 2021
Narasumber	: Dr. H. Muhlisin, M.Ag. (Warek 1 Akademik dan Kelembagaan IAIN Pekalongan)
Topik	: <i>Penjaminan Mutu Akademik & Kelembagaan</i>

1. Bagaimana pendapat atau persepsi pimpinan terkait mutu akademik dan kelembagaan pasca alih status? Apakah peningkatan mutu menjadi prioritas setelah pasca alih status?

Jawab:

Alih status memang merupakan kebutuhan lembaga, karena ada pengembangan-pengembangan akademik yang jauh lebih besar. Hal ini berangkat dari niatan pengembangan ilmu. Pengembangan ilmu itu kalau ‘kamar’ nya kecil maka pengembangannya terbatas. Kalau pengembangan ilmu itu berupa ‘rumah’ maka rumah itu berisi rumpun ilmu-rumpun ilmu yang lebih luas. Selanjutnya kalau menjadi UIN maka rumahnya akan dibuat lantai 2. IAIN sudah menjadi rumah rumpun ilmu dan akan diperbesar lagi menjadi UIN untuk menjadi rumah yang lebih besar lagi, yang menaungi rumpun ilmu-rumpun ilmu yang lebih banyak. Sehingga kalau Institut itu memiliki satu rumpun ilmu, Sekolah Tinggi memiliki setengah rumpun ilmu, kalau menjadi UIN memiliki beberapa rumpun ilmu.

Jadi, pengembangan kelembagaan ini bukan hanya saja perluasan ilmu, namun peningkatan mutu melalui *quality assurance* menjadi prioritas bagi perguruan tinggi pasca alih status. Ibaratnya membangun rumah yang besar harus dibarengi dengan infrastruktur yang kuat. Baik dari fondasinya aksesoris-aksesorisnya (interiornya), maupun daya dukung yang lain. Oleh karena itu, mutu adalah harga mati yang sifatnya adalah skala prioritas, karena pendidikan terlebih pendidikan tinggi, apalagi berkaitan dengan lembaga layanan publik. Sebagai lembaga publik maka harus memberikan kepuasan publik (*customer satisfaction*). Publik akan melihat dari seberapa perguruan tinggi ini memberikan layanan yang berkualitas dan profesional.

Sehingga kita akan mendapatkan amanah dari masyarakat agar amanah ini bisa dikembangkan dan mereka merasa puas. Sehingga proses-proses yang kita lalui betul-betul berstandar mutu akan lulusan-lulusan yang dihasilkan memenuhi standar yang memadai. Hal ini sebagaimana ditetapkan dalam visi dan misi IAIN Pekalongan.

2. Salah satu persoalan yang menghambat akreditasi IAIN adalah lemahnya kuantitas dan kualitas SDM. Bagaimana kalau dalam perekrutan SDM menerapkan syarat yang diharapkan standar akreditasi, misalnya lulusan S3 atau setidaknya berkualifikasi Lektor?

Jawab:

Kita adalah perguruan tinggi negeri yang menjadi bagian dari sistem kementerian agama. Maka hampir semua kebijakan perguruan tinggi memiliki keterbatasan, karena ada sistem yang tidak bisa dilalui. Jadi ada sistem yang harus kita patuhi bersama karena kementerian agama tentu memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam sumber pembiayaan atau akses yang lain. Yang terpenting adalah persyaratan rekrutmen dosen adalah berdasarkan regulasi. Undang-undang Guru dan Dosen, termasuk PP tentang Guru dan Dosen itu menyebutkan syarat menjadi dosen adalah magister. Sepanjang magisternya itu produktif, meskipun lulusan magister tetapi produktif, dengan tuntutan tridharma perguruan tinggi dan produktifnya maksimal itu juga akan memberikan dampak pada kebutuhan akreditasi yang maksimal juga. Jadi bukan masalah harus doktornya, doktor pun kalau tidak produktif juga sama saja. Nah, oleh karena itu di satu sisi, terpenting adalah melakukan rekrutmen dosen berdasarkan standar kualifikasi sesuai dengan aturan (regulasi), dan kemudian ditambah dengan langkah progresif menambah rekrutmen dosen bagi lulusan-lulusan S3. Apabila kita langsung mematok semua formasi harus lulusan S3 maka kemungkinan besar banyak formasi dosen yang tidak terisi, dan ini sangat merugikan. Hal ini juga karena dalam rekrutmen juga ada sistem seleksi dan

kualifikasi, calon dosen bisa mengikuti seleksi apabila memenuhi kualifikasi dulu. Apabila tidak memiliki kualifikasi ya tidak bisa mengikuti seleksi. Kita membacanya secara proporsional, karena rasio lulusan S2 dengan S3 masih banyak S2-nya. Kalau kemarin ada rekrutmen dosen (formasi 2019) untuk kualifikasi Lektor (S3) jumlahnya pun hanya dua formasi dari 35 formasi yang ada. Jadi masih kurang dari 10% jumlah formasi. Dengan demikian, dalam rekrutmen dosen IAIN Pekalongan berdasarkan kebutuhan empiris, supporting SDM yang realistis, dan sekiranya dapat memberikan dampak positif terhadap perguruan tinggi. Semua ini (rekrutmen dosen S2) bukan berarti tidak berkontribusi terhadap akreditasi, ini sangat memberikan kontribusi meski harus dilihat kinerja-kinerja selanjutnya.

Jadi kalau 34 IAIN belum ada yang akreditasi A, ini belum sebuah hambatan. Yang terpenting bahwa semua perguruan tinggi ini termasuk IAIN Pekalongan berproses menuju ke sana (terakreditasi A). Di sinilah ada upaya untuk memperkuat tuntutan pemenuhan standar-standar akreditasi. Kita akan memperkuat dimana standar-standar atau kriteria-kriteria yang memberikan dampak skor maksimal. Misalnya produktifitas SDM, berupa karya-karya dan tugas-tugas perguruan tinggi itu. Diantara kelemahan kita, (bukan hanya untuk dosen di IAIN Pekalongan saja, tetapi pada keumuman perguruan tinggi keagamaan islam) adalah pemenuhan dhrama yang kedua (penelitian). Kalau dharma pertama (pendidikan dan pengajaran) bisa terlaksana secara rutin. Yang kedua ini perlu ada akselerasi dan upaya-upaya strategis (kebijakan-kebijakan) untuk meningkatkannya.

3. Apakah perguruan tinggi mengembangkan paradigma keilmuan pasca alih status menjadi IAIN?

Jawab:

Rahmatan lil alamin bagi IAIN Pekalongan dulu adalah visi dan misi. Kalau masih STAIN kita mau menciptakan filosofi keilmuan dirasa masih ngambang (belum jelas). Hal ini karena STAIN dirasa masih setengah rumpun. Apabila sudah masuk

dalam perguruan tinggi yang satu rumpun (seperti IAIN) maka kita harus sudah mulai berpikir tentang filosofi ilmu yang akan dikembangkan, terlebih lagi ketika menjadi UIN maka harus memiliki paradigma atau filosofi keilmuan. Saat akan menjadi UIN nanti, IAIN Pekalongan sudah menemukan filosofi keilmuan, yang dikenal dengan ‘harmonisasi ilmu pengetahuan’. Paradigma keilmuan menjadi salah satu klausul yang harus dipenuhi dalam borang pengajuan alih status menjadi IAIN menjadi UIN. Setelah IAIN Pekalongan melakukan studi banding dan diskusi dengan berbagai perguruan tinggi maka IAIN Pekalongan harus mengambil distingsi dari yang lain, tidak boleh ikut-ikutan. Filosofi atau paradigma yang digunakan perguruan tinggi lain tetap menjadi acuan untuk menentukan paradigma keilmuan yang di kembangkan di IAIN Pekalongan. Di beberapa perguruan tinggi lain, misalnya UIN Sunan Kalijaga dengan ‘integrasi interkoneksinya’; UIN Maliki dengan ‘pohon ilmunya’; UIN Walisongo dengan ‘Unity of Science’nya; UIN Sunan Gunung Djati dengan ‘wahyu memandu ilmu’; UIN Sunan Ampel dengan ‘Twin Towernya’, dan sebagainya. Meskipun begitu diakui di beberapa perguruan tinggi tersebut ada yang terbrackdown dengan baik, dan juga ada perubahan paradigma setelah adanya perubahan kepemimpinan. Bahkan diketahui bahwa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tidak memiliki konsep paradigma keilmuan, yang mereka prioritaskan adalah menjadi perguruan tinggi yang memiliki reputasi saja.

IAIN Pekalongan mengambil paradigma keilmuan yang dirasa realistis karena ilmu dan agama, science dan religius, itu memang bagaikan air dan minyak yang apabila disatukan itu sulit. Di tingkat institusi, IAIN Pekalongan sudah menyepakati paradigma keilmuan yang akan dikembangkan nanti (setelah menjadi UIN) adalah ‘Harmony of Science’. Paradigma ini dirasa realistis karena keragaman ilmu itu harus diakui dan diakomodir bersama. Diintegrasikan silahkan saja, namun harus dihamonisasikan terlebih dahulu. Karena dalam kehidupan ini semua ilmu itu saling menunjang, tidak ada keilmuan yang paling

dominan. Harapan dari paradigma ini adalah ‘memerangi’ adanya dikotomi keilmuan. Dengan demikian, untuk ‘memerangi’ dikotomi ilmu adalah dengan ‘harmonisasi keilmuan’. Nanti setelah kita menjadi UIN, maka ilmu apapun kita kembangkan dan diharmonisasikan dengan yang lain untuk membantu tercapainya pembangunan nasional, secara khusus untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi yang telah ditentukan.

Jadi, saat perguruan tinggi berstatus IAIN belum ada paradigma keilmuan yang dikembangkan. Namun ketika menjadi UIN maka kita akan menggunakan paradigma keilmuan ‘harmony of science’, meskipun masih banyak penyempurnaan dan pendalaman teori-teori terkait dengan paradigma tersebut.

4. Bagaimana pengaruh komitmen pimpinan terhadap keberhasilan peningkatan mutu akademik dan kelembagaan pasca alih status?

Jawab:

Jelas ada pengaruhnya. Pimpinan itu ada *top leader*, ada *middle leader*. *Top leader* pembuat kebijakan umum, para warek menerjemahkan dan kemudian diteruskan kepada pimpinan di bawahnya. *Goodwill* (keinginan baik) dari pemimpin itu jelas berpengaruh, karena hal ini akan berdampak pada kebijakan-kebijakan di perguruan tinggi. Jadi arah kebijakan pengembangan mutu bidang akademik dan kelembagaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang Rektor (*leader*) itu berkomitmen. Misalnya, Rektor berkomitmen untuk penguatan akreditasi (institusi/prodi), jurnal terakreditasi, dan seterusnya, maka kemudian seluruh elemen terkait akan menerjemahkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang sifatnya berhubungan dengan keuangan maupun yang berhubungan dengan sarana prasarana, berhubungan dengan SDM, dan yang berhubungan dengan standar-standar yang lain. Artinya, begitu ada *goodwill*, maka standar yang ditetapkan untuk akreditasi diupayakan untuk dimaksimalkan. Arahnya kemana? Arahnya adalah pada menerjemahkan kebijakan mutu. Jadi, dari *top leader* ini akan membuat kebijakan strategis tentang mutu maka di level penerjemahan kebijakan akan kita gerakkan dari

berbagai standar-standar. Semua upaya akan diarahkan untuk pencapaian *goodwill* pemimpin.

5. Bagaimana implementasi siklus manajemen (POAC), atau siklus manajemen mutu (PDCA), atau PPEPP? Apakah semua berjalan dengan baik, sistematis, dan tersinkronisasi?

Jawab:

Di IAIN Pekalongan ada forum rapat kerja. Forum ini diidealkan melakukan sinkronisasi dan review manajemen yang telah dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Perguruan tinggi berusaha melakukan tahapan-tahapan manajemen ini dilakukan dengan baik. Perguruan tinggi berusaha melakukan harmonisasi seluruh tahapan-tahapan itu. Terkadang memang ada *timing-timing* yang kurang tepat. Misalnya, ketika kita akan melakukan evaluasi bersama, tiba-tiba pusat meminta untuk melakukan sesuatu yang mendadak. Terkadang kebijakan-kebijakan pusat datangnya tidak memungkinkan ruang yang memadai. Misalnya, kita merencanakan kegiatan akademik, tiba-tiba ada pesan instruksi dari pusat bahwa anggarannya harus tuntas direncanakan tanggal yang telah ditentukan. Hal ini membuat rencana kegiatan akademik menjadi terhambat dengan datangnya instruksi untuk melengkapi tuntutan pusat. Sehingga terkadang membutuhkan manajemen prioritas, mana hal yang perlu diselesaikan terlebih dahulu. Di saat kita membutuhkan waktu untuk melakukan perencanaan akademik, terkadang muncul regulasi yang harus menyelesaikan sesuatu di luar akademik. Tidak dipungkiri memang kita adalah bagian dari kementerian, yang sesuatunya juga harus sesuai dan mendukung kebijakan dari pusat (kementerian). Kita harus bisa bekerja secara bersama-sama. Istilahnya kementerian agama ini kan pemegang saham terbesar, maka kita harus mengikuti pemegang saham. Hal ini berbeda dengan perguruan tinggi yang dimiliki Yayasan atau Swasta, yang kebijakannya tidak dibatasi oleh kepentingan dan regulasi administratif dari pusat (kementerian agama). Yayasan lebih memiliki keleluasaan dalam merencanakan secara detail,

dalam waktu yang bisa diatur sendiri oleh Yayasan, tanpa diselingi atau direcoki dengan tuntutan kebijakan yang bisa saja turunnya sangat mendadak dan harus segera dipenuhi.

Persoalan ini yang terkadang membuat siklus-siklus dalam manajemen tidak berjalan secara ideal. Bukan terputus (antar tahapan manajemen), tetapi tidak ideal (tidak tuntas). Misalnya, harusnya ada ketuntasan dalam tahapan manajemen akademik sekian persen, karena beberapa hal sebagaimana disebutkan di atas, menjadi tidak ideal (tidak tuntas).

6. Bagaimana bentuk *continuous improvement* dalam bidang akademik dan kelembagaan?

Jawab:

Karena setelah berubah menjadi IAIN, prodi-prodi ini kan menjadi garda, yaitu garda dalam konteks penjaminan mutu. Hal ini dikarenakan prodi merupakan basis dari akreditasi. Dengan demikian, penguatan prodi ini menjadi skala prioritas. Akan tetapi prodi tidak sendirian, prodi harus mendapat support dari fakultas dan lembaga-lembaga. Karena, sebenarnya akreditasi itu kan mengukur kinerja seluruh lembaga, mulai dari rektorat sampai pada persoalan-persoalan yang sifatnya teknis. Perbaikan berkelanjutan setelah berubah menjadi IAIN adalah terletak pada bagaimana memberikan kesadaran kepada warga kampus untuk menjaga keberlangsungan mutu perguruan tinggi ini dengan baik. Begitu berubah menjadi IAIN maka Renstra harus ada, karena renstra menjadi pintu masuk bagaimana keberlangsungan dan keterjaminan seluruh proses ini bisa tercover dengan baik. Pada masa STAIN kita memiliki renstra namun skalanya kecil, sekarang era IAIN Renstra lebih luas dan kita selalu evaluasi tahunan terhadap kinerja-kinerja akademik kita berdasarkan renstra. Renstra itu menjadi tolak ukur, maka kita setiap tahun kita mengeceknya disitu. Capaian-capaian renstra sudah sampai mana, dan seperti apa dilihat dari kinerja-kinerja yang sudah dilakukan. Ini yang menjadikan bukti bahwa kinerja kita itu terpantau dan terukur.

Jadi kita menjadikan Renstra ini menjadi instrumen dalam melakukan continuous improvement kita. Melalui renstra roda perjalanan kita ini sudah benar atau masih belum sesuai harapan.

7. Kegiatan akademik dan kelembagaan diadakan survey untuk mengukur tingkat kepuasan dan masukan dari pelanggan (dosen dan mahasiswa). Bagaimana tindaklanjut dari hasil survey layanan akademik tersebut? Apakah hanya sekedar kebutuhan administratif atau untuk mengukur kepuasan dan tindaklanjut perbaikan?

Jawab:

Survei dilakukan untuk memenuhi semuanya (administratif dan perbaikan mutu). Kerja-kerja fungsional juga perlu diadministrasikan. Kerja-kerja administrasi juga harus fungsional. Artinya, kita melakukan survei untuk memenuhi dua kepentingan; pertama untuk kepentingan publik. Kepentingan publik ini untuk memberikan kepuasan sekaligus untuk mengakses seberapa tingkat complain atau ketidakpuasan publik. Semua ini dilakukan untuk perbaikan. Jadi, survei ini betul-betul untuk perbaikan. Untuk mengetahui dimana siklus-siklus kita yang kurang maksimal, misalnya layanan pembelajaran, layanan pengabdian, maupun layanan administratif yang berhubungan dengan publik (misalnya: alumni, calon mahasiswa baru, mahasiswa, ataupun aktivis). Sehingga kepentingan besarnya adalah melayani publik (pemangku kepentingan). Pemangku kepentingan ini bisa mahasiswa yang sedang kita layani atau masyarakat luas (users) dari IAIN Pekalongan. Jadi, ini maknanya bahwa survei itu strategis, karena hasil survei juga dijadikan sebagai dasar mengambil langkah-langkah atau memutuskan sesuatu yang berangkat dari kasus-kasus. Hal ini karena di survei itu juga kadang ada kasus, misalnya ketidakpuasan mahasiswa terhadap dosen, ini ada, sehingga hasil survei dijadikan sebagai dasar kebijakan untuk melakukan penanganan terhadap problem di bidang kedosenan. Di sisi lain, ketidakpuasan itu berangkat dari sarana prasarana, berangkat dari aspek anggaran (apalagi di

saat pandemi seperti ini), hasil survei dijadikan sebagai salah satu barometer bagaimana kita bisa memberikan akses kepada mereka. Jadi survei ini juga dalam rangka memberikan ruang kepada publik untuk memberikan masukan kepada perguruan tinggi. Inilah salah satu bentuk keterbukaan kampus untuk mau menerima pendapat dari publik. Dan ini adalah kepentingan pertama dari adanya survei, dan kepentingan ini yang perlu ditonjolkan.

Kepentingan kedua, jelas adalah kepentingan administrasi. Kepentingan administrasi ini adalah kepentingan yang sifatnya mempertanggungjawabkan secara data. Kita kerja apapun kalau tidak ada datanya dianggap tidak kerja. Oleh karena itu, komposisi survei untuk kepentingan publik dalam rangka kepuasan publik (penjaminan mutu) juga diimbangi dengan kepentingan administratif. Meskipun administrasi ini bersifat dokumen, akan tetapi harus ada dan ini merupakan bentuk upaya tertib administrasi. Karena apa? Manajemen yang baik adalah manajemen yang terdokumentasi dan terkontrol. Keberadaan dokumentasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kontroling atau pengecekan terhadap pelaksanaan kegiatan. Oleh karenanya survei ini dilakukan untuk kebutuhan di atas, dan faktanya telah dilakukan oleh semua fakultas. Hampir semua kegiatan berbasis survei. KKN, KKL, PPL, dan kegiatan-kegiatan akademik lainnya ada surveinya.

Jadi, survei ini dilakukan untuk pemenuhan administrasi, untuk kebutuhan pemenuhan borang akreditasi, dan sekaligus dijadikan sebagai bahan atau pijakan untuk memberikan kebijakan-kebijakan dalam rangka tindak lanjut dari temuan atau persoalan yang diakses melalui survei tersebut. Misalnya, baru-baru ini kita melakukan survei kepuasan penggunaan pembelajaran online. Maka hasil survei ini kita tujukan kepada lembaga terkait yang menangani bidang IT dan internet, sekaligus menjadi instruksi untuk melakukan perbaikan pembelajaran online. Jadi hasil survei ini selanjutnya kita tujukan kepada lembaga atau unit terkait. Melalui survei kita melakukan inovasi dan juga improvisasi.

Improvisasi ini bisa melebihi renstra, bisa juga dalam rangka menuju target renstra. Memang di renstra ada aspek-aspek yang belum tercapai. Misalnya, kita mentargetnya akreditasi prodi untuk mendapatkan akreditasi terbaik, namun pada kenyataannya belum bisa tercapai. Dengan demikian, survei ini adalah administrasi plus, bukan hanya *only* administrasi.

8. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk pengembangan kurikulum yang adaptif di perguruan tinggi pasca alih status?

Jawab:

Diakui, kalau berbicara tentang kurikulum, pendidikan itu selalu ketinggalan zaman. Kurikulum yang kita susun sekarang, yang kita gunakan sekarang itu belum tentu 20 tahun pada saat lulusan bekerja itu digunakan. Akan tetapi pengembangan kurikulum ini setidaknya merupakan upaya untuk menyesuaikan zaman. Mungkin belum bisa menjawab zaman, namun setidaknya menyesuaikan zaman. Sehingga kadang-kadang dalam penyusunan kurikulum ada aspek-aspek memenuhi trend. Trend ini kan merupakan produk dari kebijakan. Taruhlah sekarang ada kurikulum merdeka belajar atau kampus merdeka, merdeka belajar. Ini memang diksi yang indah, akan tetapi membutuhkan kerja ekstra seluruh elemen dan di luar elemen perguruan tinggi. Mengapa? Kampus merdeka merdeka belajar ini kampus IAIN tidak bisa sendirian, IAIN Pekalongan membuka komunikasi secara intens dengan seluruh pemangku kepentingan, pemangku jabatan, dan seluruh stakeholder. Selain itu kita juga harus melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi lain. Sebagai perguruan tinggi negeri, kita kadang-kadang dibatasi oleh regulasi, terutama kaitannya dengan nomenklatur. Nomenklatur itu kadang-kadang menjadi 'makhluk' yang membatasi kita. Berbeda dengan perguruan tinggi swasta, selama memiliki sumber daya maka perguruan tinggi bisa bebas dan progresif melakukan yang diharapkan. Kalau IAIN ini kan milik kementerian, kita dibatasi oleh sistem, di satu sisi kita harus berinovasi namun disisi lain ada regulasi yang membatasi.

Sehingga IAIN berusaha untuk tetap berinovasi tanpa menanggalkan regulasi. Bahasanya adalah 'kita lari kencang tapi selamat', peribahasa ini yang menunjukkan ada persoalan tersendiri dalam hal inovasi.

Kurikulum memang harus diperbarui. Pembaharuan kurikulum berangkat dari fakta-fakta perubahan zaman dan fakta-fakta regulasi pemerintah pusat. Kalau ada fakta perubahan zaman namun belum ada regulasi pusat yang mengaturnya maka kita belum bisa melangkah. Kampus memang diberikan otonomi dalam pengelolaan pendidikannya, namun otonomi ini ada batas-batasnya. Dengan demikian pengembangan kurikulum tetap dilakukan mengikuti perkembangan dan tuntutan zaman, namun juga harus berdasarkan ketentuan regulasi yang ditetapkan. Sehingga pengembangan kurikulum tidak boleh dilakukan secara sepihak, namun harus dilakukan secara komprehensif, melibatkan beberapa pemangku kepentingan, dan dilakukan secara *gradually* dan juga memperhatikan aspek-aspek kebutuhan masa depan.

IAIN Pekalongan saat ini sudah melakukan review kurikulum. Pada tahun ini (2021) akan ada perubahan kurikulum yang adaptif karena tuntutan perubahan zaman. Karena perubahan itu sendiri adalah sebuah kebutuhan. Pada bulan Desember 2020 semua fakultas dan prodi melakukan redesain kurikulum untuk menghadapi perubahan zaman yang berimplikasi pada perubahan kurikulum. Sesuai skema, penerapan kurikulum yang adaptif ini akan diberlakukan pada tahun akademik 2021 atau 2022. Kalau diberlakukan pada tahun akademik 2020-2021 itu mustahil, namun kalau diberlakukan pada tahun akademik 2021-2022 itu realistis.

Diakui bahwa untuk menyusun kurikulum itu kan ada risetnya terlebih dahulu. Tidak mungkin, saat ini (Januari 2021) melakukan pengembangan kurikulum, kemudian pada bulan Spetember 2021 diberlakukan. Karena harus ada uji coba kurikulum dulu. Pengembangan kurikulum juga ada siklusnya, kita juga ada *hearing publik* nya juga, kita harus mengundang stakeholder, para users, tokoh masyarakat, alumni, dan lain-

lainnya. Dalam pengembangan kurikulum memang tidak boleh lepas dari hal-hal yang sifatnya regulatif administratif. Di sinilah terkadang yang membuat siklus pengembangan kurikulum ini tidak secepat kilat dalam perubahan dan penetapannya; ada mekanisme (mekanisme penyusunan, *hearing publik*, formalisasinya) yang harus dilakukan dan tidak serta-merta perubahan itu terjadi begitu saja tanpa pertimbangan-pertimbangan regulatif.

Pengembangan kurikulum melibatkan semua elemen dan tim kerja yang solid, tidak serta merta produk perorangan, sehingga dibutuhkan kerja yang berkesinambungan dan menyeluruh dan pada akhirnya menjadikan kurikulum ini sebagai produk institusi yang disepakati bersama. Pada intinya ‘perubahan adalah sebuah kebutuhan institusi’.

9. Apakah produk penelitian dan pengabdian dijadikan sebagai referensi dalam kegiatan perkuliahan oleh dosen?

Jawab:

Sebelum pandemi sudah ada kebijakan yang ditujukan kepada para pimpinan fakultas untuk memberikan sosialisasi kepada mahasiswa untuk melakukan sitasi karya-karya dosen dalam pembuatan karya berupa makalah atau paper-paper perkuliahan. Dari sitasi karya dosen ini akan ada pergerakan keterbacaan publikasi yang dilakukan oleh dosen. Kegiatan sitasi ini juga akan membantu dalam kegiatan akreditasi dan juga menumbuhkan rekognisi mahasiswa kepada dosen-dosen yang mengampu matakuliah. Saat ini sudah ada pergerakan karya dosen (penelitian dan PkM) digunakan untuk kepentingan perkuliahan namun belum maksimal dilakukan. Kita tahu bahwa akreditasi 9 kriteria salah satunya adalah arahnya ke situ, yakni sitasi terhadap karya dosen oleh mahasiswa dan lainnya. Setiap semester sudah ada pemberitahuan kepada dekan untuk menggerakkan mahasiswa melakukan akses terhadap karya-karya dosen yang mengampu matakuliah yang diambalnya.

10. Bagaimana upaya dalam manajemen pengembangan mutu jurnal OJS sehingga dapat mengantarkan jurnal terakreditasi?

Jawab:

Memperoleh prestasi itu kan tidak datang tiba-tiba, ada proses yang dijalani secara tekun, dan ada kemauan untuk belajar dari yang lain. Selain belajar formulasi dan pengalaman dari yang lain, kita juga belajar tentang standarnya. Selanjutnya, tidak kalah penting adalah menempatkan orang-orang yang tepat (*the right man on the right place*). Kita menempatkan orang-orang yang membidangi dalam perjunalan dan selanjutnya menyediakan media atau wadah untuk belajar bersama dalam pengembangan jurnal, kalau di IAIN Pekalongan dulu ada 'istana jurnal', sekarang menjadi 'rumah jurnal'. SDM yang potensial, kebanyakan dosen baru, dengan idealitasnya tentang perjunalan kita tempatkan pada pos-pos jurnal disamping juga kita menghadirkan para pakar-pakar jurnal dari berbagai tempat untuk memberikan arahan dan bimbingan untuk jurnal-jurnal di IAIN Pekalongan. Dan dampaknya luar biasa, sehingga hasilnya bisa dilihat saat ini IAIN Pekalongan memiliki 9 jurnal, dari ada 7 jurnal yang terakreditasi Sinta 2. Pada intinya keberhasilan ini juga tidak terlepas dari tata kelola perjunalan yang banyak memberikan kesempatan kepada SDM muda untuk menggeluti bidang perjunalan. Di sinilah perlu pembacaan potensi dari SDM dan selanjutnya menempatkan SDM tersebut pada tempat yang menjadi *passion*-nya. Berkaitan dengan ini, sistem perekrutan CPNS dosen melalui CAT dan dipadukan dengan produktivitas karya (portofolio) yang dihasilkan sangat berpengaruh terhadap SDM muda yang dapat memperkuat bidang perjunalan. Calon dosen yang memiliki publikasi jurnal lebih banyak dan berkualitas menjadi potensi bagi pengembangan jurnal di perguruan tinggi. Idealisme mereka sangat bermanfaat bagi pengembangan jurnal di kemudian hari. Tentunya disini dibutuhkan kemampuan pimpinan untuk memetakan potensi dan sekaligus tempat yang sesuai bagi mereka-mereka. Sehingga pola

rekrutmen sangat berpengaruh terhadap produk dosen yang berkualitas.

Jadi upaya strategis untuk pengembangan jurnal di IAIN Pekalongan adalah kemauan untuk belajar dari yang lain, kemudian disediakan wadah untuk belajar bersama, dan tentunya ada dukungan dari pemangku kebijakan di perguruan tinggi ini.

11. Bagaimana upaya pemenuhan kuantitas dan kualitas SDM di perguruan tinggi?

Jawab:

Kembali kepada pemahaman bahwa kita (IAIN Pekalongan dan IAIN Purwokerto) adalah institusi yang menjadi bagian dari kementerian, sehingga kita tidak bisa lari sendirian. Kenapa lektor kepalanya tidak banyak? Karena regulasinya memang agak membuat orang berhenti disitu. Syarat lektor kepala kan Doktor sekarang. Maka kita harus memperbanyak dosen-dosen kita untuk melanjutkan studi (sekolah). Akan tetapi perlu diingat apabila semua sekolah dengan tugas belajar, maka SDM pengajar akan mengalami kekurangan. Maka harus ada skema untuk memberikan kebijakan kepada dosen untuk yang tugas belajar dan untuk yang ijin belajar, supaya tidak ada kekurangan dosen. Sebenarnya untuk menyelesaikan supaya dosen-dosen banyak yang segera memperoleh lektor kepala perlu ada rekrutmen dosen yang berkualifikasi doktor, sehingga ada kemudahan ke arah itu (pemenuhan kekurangan lektor/lektor kepala). Hanya saja faktanya bahwa apabila kita merekrut dosen 100% dari lulusan doktor ini sesuatu yang tidak realistis ('ngimpi di siang bolong'). Misalnya, bagaimana kita bisa merekrut 75 orang dosen S3 dengan berbagai latar belakang ilmu pengetahuan, sedangkan lulusan S3 dengan kualifikasi yang diminta belum tentu terpenuhi. Oleh karenanya, perguruan tinggi melakukan afirmasi-afirmasi untuk percepatan studi doktoral kepada dosen-dosen yang masih magister, yang selanjutnya melakukan program percepatan dari asisten ahli ke lektor, percepatan lektor ke lektor kepala, atau percepatan lektor kepala ke guru besar (profesor).

Berkaitan dengan ‘kemandegan’ kenaikan jabatan fungsional dari asisten ahli ke lektor, atau lektor ke lektor kepala ini faktornya banyak. Ada yang disebabkan faktor internal dosen yang bersangkutan dan ada faktor eksternal termasuk kebijakan yang ada di perguruan tinggi. Sebenarnya kalau dulu pemerintah tidak memaksakan ada program 5000 doktor, dan program itu diserahkan kepada perguruan tinggi masing-masing (menurut warek 1) ini jauh lebih cepat. Dengan adanya program 5000 doktor perguruan tinggi terpasung tidak boleh membiayai (studi lanjut dosen). Saat dulu kampus masih STAIN masih bisa membiayai dosen untuk studi lanjut. Jangankan dosen, dulu alumni yang terbaik itu disekolahkan. Intinya dengan adanya program 5000 doktor ini maka perguruan tinggi tidak diberi kewenangan untuk membiayai studi lanjut dosen-dosen. Sekarang ini ada dua pilihan apabila ingin melanjutkan studi, yakni bisa memilih tugas belajar (beasiswa) atau dengan ijin belajar (biaya mandiri).

Terkadang juga ada faktor internal dosen sendiri, yakni faktor ‘hitung-hitungan’, ada faktor pragmatisme yang ada di diri dosen. Apabila yang bersangkutan memilih tugas belajar, maka ada akses pendanaan dari kampus yang hilang (misal sertifikasi, dan sebagainya). Apabila biaya sendiri juga akan tidak sedikit mengeluarkan biaya, belum lagi banyak waktu yang tersita dan penyeimbangan waktu antara bekerja dan studi. Sebenarnya pragmatisme dosen untuk studi lanjut ini tidak berlaku lagi bagi diri dosen di masa sekarang. Karena banyak akses dan pengganti untuk urusan biaya dan pendapatan, di samping berpikir akan masa depan karir setelah selesainya studi. Padahal sebenarnya perguruan tinggi sudah memberikan ruang kepada dosen untuk melanjutkan studi (beasiswa atau mandiri) setelah mereka memiliki jabatan fungsional asisten ahli. Namun kembali kepada diri masing-masing dosen itu sendiri. Di situlah ruang yang menjadi salah satu kebijakan perguruan tinggi terbuka kepada dosen untuk menaikkan jabatan menjadi lektor ataupun lektor kepala bahkan guru besar. Hanya saja masih ada kendala-kendala

klasik yang berkaitan dengan cara pandang dosen terkait dengan studi lanjut. Harusnya dosen sudah mulai mengembangkan cara berpikirnya yang lebih maju, dan mengurangi kekhawatiran-kekhawatiran terhadap hal-hal yang menjadi konsekuensi studi lanjut. Ini menjadi salah satu anomali idealitas pengembangan karir dosen.

12. Apabila dilihat dari siklus manajemen (POAC/PDCA/PPEPP), manakah yang dirasa paling menjadi kelemahan untuk diperbaiki dalam manajemen pengembangan mutu akademik dan kelembagaan?

Jawab:

Kalau kita sudah masuk pada ranah akreditasi, maka sebenarnya akreditasi itu kan memotret seluruh kinerja, mulai dari Planning, organizing, actuating sampai dengan controlling. Tahapan ini sudah terekam semua dalam akreditasi atau dalam kepentingan sertifikasi ISO. Keberhasilan dalam pengelolaan perguruan tinggi merupakan akumulasi dari tahapan manajemen yang dijalankan dengan baik. Seringnya, dari keseluruhan tahapan itu adalah ketuntasan tahapan (fungsi). Semua tahap dilakukan, namun ada hal-hal yang belum tuntas. Faktor penyebabnya diantaranya: tumpang tindihnya pekerjaan yang menjadi tuntutan kinerja dan laporan, sehingga skala prioritas yang menjadi kuncinya. Dengan redaksi lain, persoalan dalam manajemen adalah belum adanya ketuntasan dalam setiap proses manajemen. Kalau dalam skor kita belum tuntas sesuai KKM misalnya. Di samping itu ketidaktuntasan dalam tahapan manajemen itu juga disebabkan karena adanya formalisme dalam setiap kegiatan. Terpenting ada laporan yang bersifat administratif itu sudah dianggap cukup, meski lemahnya adalah di kepentingan kualitas dalam setiap kegiatan. Ada anggapan yang terpenting kegiatan ini berjalan dan terlaksana, dan ketuntasannya belum tersentuh.

Siklus manajemen ini sudah berjalan semua, namun belum tuntas. Tahapan satu belum selesai harus dikejar dan dilanjutkan tahapan berikutnya, dan seterusnya. Sehingga seakan-akan kegiatan

manajemen ini asal jalan saja dan ada laporan administrasinya. Semua hal ini yang dirasa menyebabkan kegiatan-kegiatan manajemen atau tata kelola perguruan tinggi belum bisa dikatakan unggul, dan bukti unggul ini adalah akreditasi. Kalau kita pelajari sebenarnya akreditasi itu adalah upaya untuk memotret keseluruhan kegiatan perguruan tinggi, dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan monitoring atau evaluasinya. Diketahui bahwa IAIN Pekalongan mendapat skor akreditasi 350 untuk AIPT-nya, sedangkan IAIN Purwokerto mendapat skor 347.

Memang diakui dalam manajemen itu ada faktor 'X' yang menjadi kesuksesan perguruan tinggi. Faktor 'X' ini tidak bisa dijelaskan, termasuk dalam kegiatan visitasi akreditasi.

Salah satu kelebihan IAIN Pekalongan adalah tidak bisa *show force* (mengumumkan kelebihan secara publik), wajar-wajar saja, lebih mengedepankan *action*-nya dibandingkan *talking*-nya. IAIN Pekalongan banyak belajar menimba pengalaman dari perguruan tinggi lain untuk mendapatkan 'formulasi/ramuan'. Dari formulasi itu oleh teman-teman di IAIN Pekalongan dilanjutkan dengan aksi nyata. Dalam kegiatan akreditasi AIPT misalnya, TIM Akreditasi semaksimal mungkin bekerja sesuai penugasannya, persoalan mendapat skor lebih tinggi atau lebih rendah dari perguruan tinggi lain itu persoalan lain, bisa takdir atau faktor 'x' dan lain sebagainya. Kalau dilihat dari faktor asesor tidak juga, karena mereka formalis, empiris, instrumen yang digunakan sama, sehingga tidak ada pengaruhnya terhadap perolehan akreditasi perguruan tinggi, meskipun tipologi asesor berbeda satu sama yang lain. Jadi akreditasi itu sesuai dengan faktor, perolehan skor akreditasi itu ibarat baju itu pas di badan, tidak kekecilan dan juga tidak kebesaran. Diyakini bahwa dalam akreditasi perguruan tinggi itu memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang itu dipahami bersama. Kelebihan dan kekurangan inilah yang kemudian menjadi perbedaan tingkat skor setiap kegiatan akreditasi di perguruan tinggi.

13. Bagaimana tantangan dan hambatan dalam penjaminan mutu di IAIN Pekalongan bidang pendidikan, penelitian, dan PkM?

Jawab:

Kalau kita berbicara tentang problem, itu ada internal dan eksternal, baik dalam hambatan ataupun tantangan. Hambatan internal adalah motivasi. Motivasi ini ada jangka pendek dan jangka panjang. Motivasi jangka pendek ditunjukkan dengan adanya kepuasan terhadap pencapaian karir saat ini. Jika dosen maka cenderung puas terhadap pencapaian menjadi dosen tanpa ada peningkatan dan pengembangan diri selanjutnya. Di level pimpinan juga kadang sama, ada motivasi yang berbeda. Jadi motivasi memimpin sebenarnya motivasi memberikan fasilitas, memberikan regulasi untuk publik, namun terjebak pada rutinitasnya. Sehingga motivasi yang dimiliki pemimpin juga bergeser, dari yang harusnya bermotivasi melayani publik malah tercebak pada rutinitas melayani diri sendiri. Dengan demikian tantangan dalam manajemen pengembangan mutu salah satunya faktor internal, yakni terkait dengan motivasi; motivasi berkinerja, motivasi berprofesi atau berkarir.

Apabila dihubungkan dengan faktor yang eksternal maka terdapat banyak variannya, antara lain: kompetisi antar perguruan tinggi, eksistensi, dan ada sebagian diantara kita yang belum memiliki *belonging* terhadap eksistensi dirinya di perguruan tinggi dimana dia berkerja; masih memiliki *inveriority complex*. Jadi faktor eksternal ini berkaitan dengan persoalan cara pandang kita terhadap kompetisi, berprofesi, sarana dan prasarana, sehingga varian-varian tantangan itu sangat tergantung pada lingkungan pimpinan atau dosen itu sendiri. Katakanlah apabila pimpinan dan dosen itu terbiasa dengan lingkungan yang sangat memperhatikan mutu maka dengan sendirinya akan terbangun cara pandang yang baik terhadap perguruan tinggi yang berbasis mutu. Ini yang menjadi terbentuknya *style* tersendiri pada diri dosen atau pimpinan.

Tantangan dan hambatan itu sebenarnya sangat dipengaruhi oleh *track record* dosen itu sendiri dalam melihat pengembangan mutu di perguruan tinggi. Di samping itu juga ada tantangan dan hambatan yang berangkat dari regulasi atau kebijakan. Ada problem yang disebabkan adanya regulasi, misalnya problem tentang nomenklatur, problem tentang kelembagaan, dan sebagainya. Yang intinya kita itu sudah masuk pada tata kerja yang sudah mekanis, karena birokrasi itu kan agak mekanis. Nah ini juga termasuk tantangan dalam pengembangan mutu perguruan tinggi.

Transkrip Wawancara 12

Hari & Tanggal	: Rabu, 2 Desember 2020
Narasumber	: Bapak Rosihan Aslihuddin, M.Sc (Konsultan/Mitra Manajemen Mutu)
Topik	: <i>Persepsi Pihak Eksternal terhadap Penjaminan Mutu</i>

1. Bagaimana pendapat Bapak terkait dengan upaya peningkatan mutu perguruan tinggi di IAIN Pekalongan/IAIN Purwokerto?

Jawab:

Indikator yang bisa dilihat: (1) di IAIN pekalongan sudah ada penetapan standar mutunya; (2) adanya spesialisasi dari indikator dari setiap standar. Disini belum secara engedment dimiliki oleh IAIN Pekalongan, masih ada sporadisnya, dalam arti masih berkelompok-kelompok. Sehingga untuk melihat manajemen mutu secara keseluruhan (dalam hal ini institut) masih parsial; (3) dalam proses impementasi manajemen mutu secara umum dalam kegiatan akademik sudah dimiliki oleh IAIN Pekalongan, namun dalam pelaksanaannya masih parsial. Standar mutu akademik secara umum sudah ada di IAIN Pekalongan, namun sekali lagi dalam pelaksanaannya masih sporadis atau masih parsial belum menyeluruh. Contohnya misalnya, keterkaitan dengan jumlah dosen, keterkaitannya dengan kehadiran, penelitian, PkM, proses pembelajaran, proses ujian skripsi, tesis, dan seterusnya sudah memenuhi standar mutu yang ditetapkan di IAIN Pekalongan.

Akan tetapi dalam proses pengembangan kelembagaan, apalagi terkait dengan tata kelola, proses internasionalisasinya dilakukan terus menerus di IAIN Pekalongan. Hanya saja, lagi-lagi penetapan dari setiap kriteria atau standar terkait dengan pengembangan kelembagaan dan tata kelola perguruan tinggi masih terjadi secara parsial. Parsial yang dimaksud di sini adalah secara budaya sudah ada, dimana standar atau kriteria itu sudah mendarah daging, tetapi untuk hal-hal baru terkait dengan isu-isu strategis mutu proses internalisasi atau sosialisasinya belum

maksimal (apabila diprosentasekan belum mencapai 60%, masih dibawah 60%).

Upaya pengembangan kelembagaan terkait dengan mutu sangat nampak di IAIN Pekalongan. Contohnya, (1) adanya GKM dan UJM di tingkat fakultas/unit dan di tingkat prodi; (2) melakukan pengembangan diri dengan adanya *banckmark*; (3) adanya penjaminan mutu eksternal, yang tidak hanya untuk kebutuhan akreditasi BAN-PT tetapi juga untuk sertifikasi lembaga-lembaga selain BAN-PT yang dapat memberikan lisensi atau pengakuan terhadap kualitas perguruan tinggi (misalnya ISO 9001:2015). Dan juga terkait dengan penjaminan mutu yang lain yang terkait dengan birokrasi kelembagaan kementerian (Agama), misalnya Zona Interitas, Reformasi Birokrasi, dll. Hal ini secara sistem sudah terbentuk dan sudah menjadi semacam habit di IAIN Pekalongan.

Pengembangan kompetensi juga sudah nampak di IAIN Pekalongan. Melalui kegiatan yang berbasis RKA-KL banyak kegiatan-kegiatan yang dilakukan perguruan tinggi dalam rangka peningkatan kompetensi pendidik atau tendik. Hal ini dalam rangka peningkatan dan keterpenuhinya kompetensi untuk layanan kegiatan pembelajaran.

2. Apa saja yang menjadi tantangan dan hambatan (kekurangan) peningkatan mutu kelembagaan di IAIN Pekalongan/IAIN Purwokerto?

Jawab:

Komitmen. Pimpinan dari pucuk pimpinan ke bawah sudah muncul. Misalnya, dalam hal upaya pemenuhan resources (sumber daya), upaya ini sudah nampak meskipun ada sumber daya yang memang belum terpenuhi, yang dikarenakan keterbatasan satker yang tidak bisa bebas mengadakan sumber daya secara mandiri. Dalam hal pemenuhan sumber daya ini perguruan tinggi harus mengikuti prosedur dan regulasi dari kementerian.

Tantangan yang paling berat adalah komitmen untuk fokus pada konsumen utama perguruan tinggi, yaitu mahasiswa, dosen, tendik, dan pengguna lulusan. Kecenderungan yang ditemukan di IAIN Pekalongan adalah pimpinan dan sivitas akademika, di struktural ataupun di nonstruktural, itu menjalankan peran dan fungsi yang bersifat keseharian. Fokus pada fungsi dan peran keseharian ini yang kemudian menimbulkan fokus pada *customer* cenderung terkesampingkan. Sudah merasa cukup dengan kegiatan atau aktifitas keseharian, tanpa kemudian ada kemauan untuk menganalisis apakah customer kita itu merasa puas atau tidak, terlayani dengan baik atau tidak. Sehingga tantangan ke depan adalah dibutuhkan upaya untuk menyerap aspirasi (keinginan dan harapan) dari stakholder perguruan tinggi, internal maupun eksternal. tantangan ini yang dirasa paling berat di IAIN Pekalongan.

3. Dalam konteks fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling atau plan, do, check, action) terkait dengan manajemen mutu manakah yang dirasa paling perlu diperbaiki di IAIN Pekalongan?

Jawab:

Yang paling lemah disiklus penjaminan mutu atau di manajemen itu adalah di C (controlling), atau kalau di konsep PPEPP ada di E (Evaluasi). Evaluasi di sini (PPEPP) paling tidak ada empat hal, (1) keterkaitannya dengan monitoring atau evaluasi itu sendiri (monev); (2) keterkaitannya dengan asesment penilaian atau evaluasi diri; (3) keterkaitannya dengan AMI; (4) keterkaitannya dengan hasil umpan balik atau feedback dari pelanggan atau customer kita; dan yang (5) evaluasi kita terhadap konsekuensi kita sebagai satker, misalnya: pertanggungjawaban rektor dengan menteri, bawahan dengan atasan. Di temukan belum adanya inspeksi atau supervisi atau hal lain yang melekat pada tugas dan fungsinya sebagai pimpinan, baik di tingkat struktural maupun non-struktural. Struktural disini adalah Biro dengan jajarannya, sedangkan non-struktural di sini adalah pimpinan perguruan

tinggi, rektor, dekan, sampai sekretaris prodi. Tugas inspeksi dan supervisi ini harus melekat pada tugas dan fungsinya pimpinan. Misalnya, kaprodi memastikan kehadiran dosen dalam mengajar, inspeksi dan supervisi yang dilakukan oleh wakil dekan dll. Tugas inspeksi dan supervisi ini dirasa masih lemah. Di tingkat wakil rektor dan wakil dekan sangat perlu melakukan inspeksi atau supervisi dalam rangka melihat berjalannya kegiatan akademik dan pelayanan administrasi di perguruan tinggi. Secara struktural, inspeksi dan supervisi ini juga sangat perlu dilakukan untuk melihat ketercapaian kinerja di masing-masing jabatan yang dipegang. Misalnya, dalam merekap kehadiran dosen yang melakukan rekap adalah staf akademik yang kemudian setiap minggunya (atau setidaknya sebulan sekali) dilaporkan kepada kasubag bagian akademik, diteruskan kepada kabagnya, dan selanjutnya diteruskan ke kaprodi dan wakil dekan bagian akademik, dan seterusnya yang kemudian dikompilasi menjadi laporan kegiatan akademik di tingkat institusi. Hal ini menjadi contoh kecil yang membuktikan bahwa monev itu sangat penting dan menjadi tupoksi yang melekat pada diri pribadi staf ataupun pejabat (baik struktural maupun non-struktural). Tidak bisa kemudian monev ini diserahkan kepada lembaga penjaminan mutu (LPM) untuk melakukan secara keseluruhan kegiatan monev ini. Kembali lagi pada pemahaman dan kesadaran monev yang menjadi tupoksi masing-masing staf dan jabatan yang dipegangnya.

Yang masih lemah berikutnya adalah keterkaitan dengan Evaluasi, baik evaluasi diri maupun evaluasi penilaian. Evaluasi disini adalah upaya untuk tertib administrasi. Sebagai bagian dari tata kelola yang baik itu adanya transparansi, adil, akuntabilitas. Akuntabilitas kita dapat dilihat dari pelaporan kinerja, baik di tingkat struktural maupun non-struktural pimpinan perguruan tinggi. Tertib administrasi ini belum masih membudaya di perguruan tinggi. Paling tidak setiap semester sekali ada pelaporan kinerja di tingkat institut, dan ini sifatnya wajib. Selama ini pelaporan kinerja lebih fokus dan sering dilakukan

pelaporan adalah pelaporan dengan kementerian lain, misalnya kementerian keuangan, terkait dengan serapan anggaran. Kinerja akademik yang merupakan pelaksanaan kegiatan berbasis anggaran itu hampir semua tidak terlaporkan. Bahkan salah satu acuan di perguruan tinggi misalnya Renstra dan ketercapaiannya sampai sejauh mana tidak terdeteksi. Hal ini dikarenakan budaya untuk pelaporan kinerja secara administratif belum dilakukan, atau belum maksimal dilakukan.

AMI juga demikian. Kegiatan AMI sudah dilakukan, mindset auditor dan auditee AMI juga sudah dibangun dengan sangat baik. Survey-survey kepuasan juga sudah dilakukan dengan baik. Namun persoalannya terletak pada pengendalian atau evaluasi hasil serta hasil tindak lanjut dari hasil AMI atau hasil Suvery tidak berjalan. Tugas auditor terputus pada pelaporan hasil temuan, belum sampai pada memastikan dan menjadi kesepakatan bersama apakah temuan audit tersebut sudah dijalankan atau belum. Di sini bisa dikatakan bahwa tugas auditor belum clear. Ditakutkan dalam siklus PDCA, C-nya diartikan bukan Check namun Cancel, dan A-nya bukan Action namun Again. Apabila hal ini masih berjalan, maka AMI hanya dijadikan sebagai ajang untuk menampilkan diri atas prestasi dan temuan setiap unit atau fakultas saja tanpa ada tindaklanjut perbaikan yang lebih berarti. Karena keterbatasan SDM semestinya tupoksi tindaklanjut ini melekat pada pimpinan dan jajarannya, sedangkan auditor melakukan monitoring atas keterlaksanaan tindak lanjut dari unit atau fakultas tersebut. dengan demikian, tugas auditor sebenarnya sangat panjang dan harus tuntas. Auditor fokus pada temuan, dari temuan ini harus dipastikan sudah dilakukan tindaklanjut atau belum oleh unit atau fakultas dimana dia melakukan audit. Apabila temuan itu belum ditindaklanjuti dalam waktu tertentu maka dilakukan analisis, mengapa dan apa yang menyebabkannya, kemudian dicari titik temu. Auditor dan tugasnya harus diakui memiliki kekuatan fungsi dan perannya oleh perguruan tinggi sebagai komitmen

bersama dalam upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, lemahnya di E atau C, apabila E dan C ini lemah maka otomatis di pengendalian dan peningkatan juga lemah.

Transkrip Wawancara 13

Hari & Tanggal	: Rabu, 2 Desember 2020
Narasumber	: Bapak Solihin, M.Sc. (Auditor ISO)
Topik	: <i>Persepsi Pihak Eksternal terhadap Penjaminan Mutu</i>

1. Bagaimana pendapat Bapak terkait dengan implementasi ISO di Perguruan Tinggi (IAIN Purwokerto dan IAIN Pekalongan)? Apakah ISO berdampak pada akreditasi perguruan tinggi?

Jawab:

ISO itu yang dinilai bukan outcomenya, namun ISO itu yang dinilai adalah prosesnya. Proses dalam artian disini adalah proses menuju sesuatu yang bermutu. Jadi kalau IAIN Pekalongan dan PT lain itu sudah menerapkan ISO itu artinya sistem manajemen mutu perguruan tingginya menerapkan siklus PDCA yang outputnya adalah perguruan tinggi yang bermutu.

Dengan kata lain, PT yang telah menerapkan ISO itu harus mampu membuat perencanaan dan harus membuat goalnya (tujuannya), yaitu perguruan tinggi yang bermutu. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, PT berupaya membangun sistem (manajemen mutu) dan dievaluasi, apakah semuanya itu sudah berjalan sesuai rencana atau belum. Kalau ditemukan belum adanya pencapaian yang diharapkan, maka ISO meminta untuk dilakukan analisa dan upaya perbaikan.

2. Menurut Bapak, apakah implementasi ISO di perguruan tinggi sudah sesuai dengan harapan; hal-hal yang diminta ISO sudah dijalankan?

Jawab:

Secara umum, dan secara sistemnya sudah dilakukan. Namun apakah itu menjanjikan untuk menjadikan perguruan tinggi itu bermutu atau tidak belum sampai kesana. Sekali lagi, ISO itu lebih pada proses manajemen mutu, dan harapannya mendukung tercapainya mutu dalam artinya terakreditasi secara nilai yang maksimal. Namun, untuk tercapainya akreditasi PT yang menjadi

salah satu tolak ukur bermutu, maka ISO tidak ada tuntutan ke situ.

3. Dalam proses siklus PDCA, kira-kira menurut Bapak tahap atau siklus mana yang dirasa paling lemah dan perlu perbaikan?

Jawab:

Yang paling lemah dalam implementasi siklus ISO terletak pada Analisa dan Evaluasinya. Apabila dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoringnya belum akurat maka analisa dan evaluasinya juga tidak bisa akurat. Jadi, kebanyakan yang terjadi di organisasi termasuk lembaga pendidikan (PT) itu kelemahan atau titik yang bermasalahnya itu terletak pada Evaluasi dan Analisa Datanya.

ISO 9001:2015 melihat proses sistem manajemen mutu organisasi secara umum; sedangkan ISO 21001:2018 lebih spesifik untuk sistem manajemen mutu di lembaga pendidikan.

4. Apa saja yang menjadi tantangan dan hambatan (kekurangan) peningkatan mutu melalui implemmtasi ISO di perguruan tinggi?

Jawab:

Yang ditemukan di perguruan tinggi adalah pertama terkait dengan manajemennya. Misalnya pada waktu melakukan *risk-management* perguruan tinggi dalam menentukan kemungkinan dan dampak itu harus berdasarkan data (berbasis data). Kebanyakan yang ditemukan di perguruan tinggi itu tidak berbasis data, namun lebih pada berbasis *professionla-justment* (felling). Jadi kelemahannya pada data (berbasis data). Kalau bicara data itu kan bicara *culture* (budaya), budaya untuk selalu mencatat apa yang harus dikerjakan dan mendokumentasikan apa yang dilaksanakan.

Jadi, evaluasi ini sepertinya paling bermasalah di perguruan tinggi termasuk di PTKIN.

5. Dalam perspektif strategi mutu, apa sekiranya yang perlu ditingkatkan perguruan tinggi ke depan melihat realitas yang ada dan berkembang di lapangan?

Jawab:

Pertama, 'komitmen' dari semua elemen perguruan tinggi menjadi sangat penting dalam peningkatan mutu.

Kedua, keterpenuhinya 'data' manajemen mutu untuk melakukan evaluasi dan analisa.

6. Menurut pengalaman Bapak ketika melakukan audit manajemen mutu di beberapa unit atau fakultas, apakah ada sinergisitas antara satu unit dengan unit lainnya dalam upaya peningkatan mutu?

Jawab:

Pada waktu dicek memang antara satu unit dan unit lain sudah ada peningkatan dibandingkan dengan tahun kemarin, yaitu sistem manajemen mutu yang dibangun sudah saling berinteraksi. Secara trend nya menunjukkan positif (progress).

Lampiran 4: Dokumentasi (Foto)

Dokumentasi Foto
Wawancara Langsung dengan Para Narasumber



Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag.
Wakil Rektor II IAIN Pekalongan



Amat Zuhri, M.Ag.
Ketua LPM IAIN Pekalongan



Dr. Maghfur, M.Ag.
Ketua LPPM IAIN Pekalongan



Aenurrofik, M.A.
*Kepala Pusat Pengembangan
Standar Mutu IAIN Pekalongan*



Dr. H. Muhlisin, M.Ag.

Wakil Rektor 1 IAIN Pekalongan

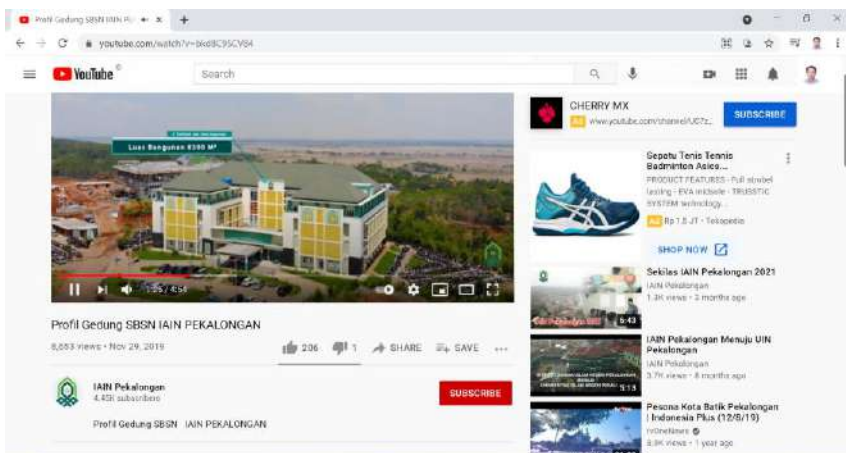
Keterangan: Beberapa Narasumber tidak terdokumentasi dalam bentuk foto, karena wawancara dilakukan secara online (*call whatsapp*). Namun dokumentasi wawancara dalam bentuk rekaman (*record*), dan dapat dipertanggungjawabkan oleh peneliti.

Lampiran 5: Observasi by Online

1. “IAIN Pekalongan Menuju UIN Pekalongan”,
<https://www.youtube.com/watch?v=yCuOY8jwFZQ>



2. “Profil Gedung SBSN IAIN Pekalongan”;
<https://www.youtube.com/watch?v=bkd8C95CV84>



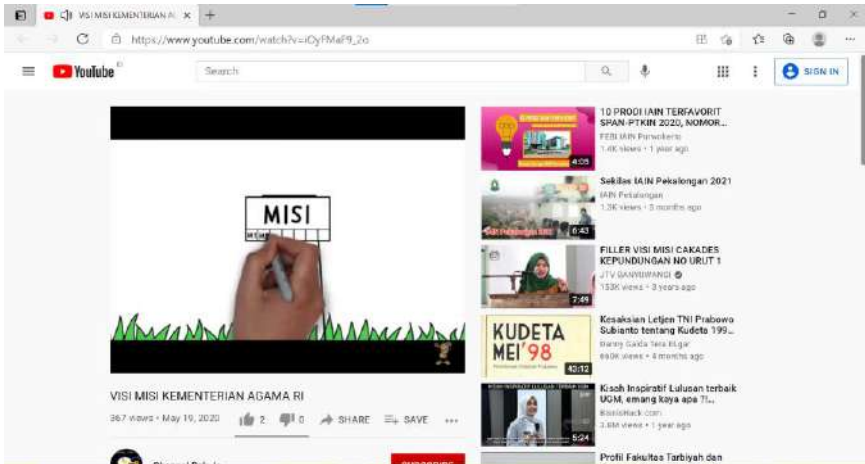
3. “Nawacita Joko Widodo – Jusuf Kalla”

<https://www.youtube.com/watch?v=newuzJY9Qzc>

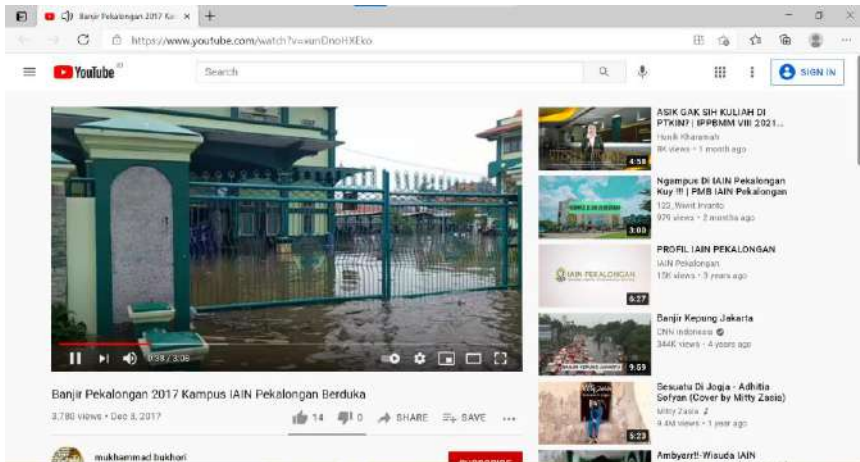


4. “Visi Misi Kementerian Agama RI”

https://www.youtube.com/watch?v=iOyFMaF9_2o



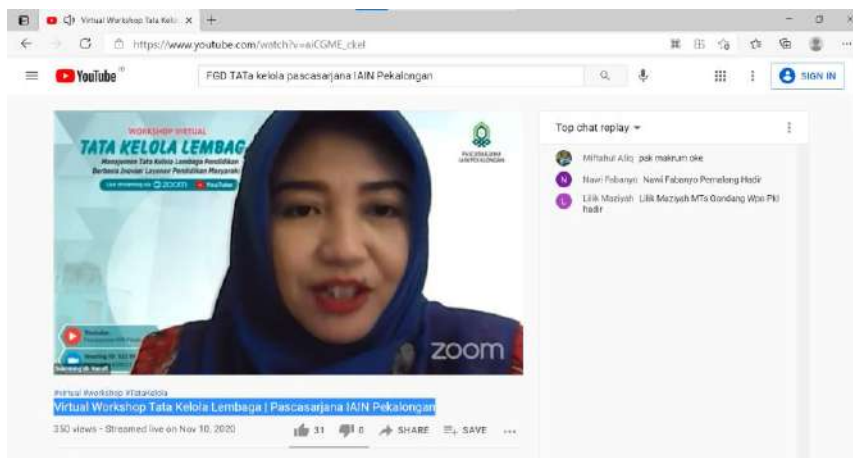
5. “Banjir Pekalongan 2017 Kampus IAIN Pekalongan Berduka”,
<https://www.youtube.com/watch?v=xunDnoHXEko>



6. “REALITA NEWS-Banjir Rob Pekalongan Menggenangi Kampus IAIN Pekalongan” https://www.youtube.com/watch?v=IMB_UGx-AUQ



7. “Virtual Workshop Tata Kelola Lembaga | Pascasarjana IAIN Pekalongan” *Virtual Workshop Tata Kelola Lembaga / Pascasarjana IAIN Pekalongan - YouTube*



8. FGD Virtual Peningkatan Mutu Pelayanan Tri Dharma pada Program Studi Pascasarjana yang diadakan PPs IAIN Pekalongan pada Sabtu, 28 November 2020 dengan Narasumber Dr. Suwito, M.Ag – Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto; *FGD Virtual Peningkatan Mutu Pelayanan Tri Dharma pada Program Studi Pascasarjana - YouTube*



3. Tutor Universitas Terbuka UPBJ Semarang Pokja Kabupaten & Kota Pekalongan (2010 – 2014);
4. Dosen Tetap PNS IAIN Pekalongan (2015 – sekarang).

D. Prestasi/Penghargaan

1. Dosen Terfavorit versi Mahasiswa FTIK STAIN Pekalongan (2014);
2. Dosen Berkinerja Terbaik I FTIK IAIN Pekalongan (Semester Ganjil 2017/2018);
3. Dosen Berkinerja Terbaik II FTIK IAIN Pekalongan (Semester Genap 2017/2018);
4. Dosen Berkinerja Terbaik I FTIK IAIN Pekalongan (Semester Ganjil 2018/2019);
5. Dosen Berkinerja Terbaik I FTIK IAIN Pekalongan (Semester Genap 2018/2019).

E. Pengalaman Organisasi

1. Pimpinan Komisariat IPNU SMA Wahid Hasyim Tersono (2002-2003);
2. Pengurus Gerakan Pemuda Ansor (GP Ansor) Anak Cabang NU Tersono (2012-2017);
3. Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif (LP Ma'arif) MWC NU Kecamatan Tersono Kabupaten Batang (2016-2021);
4. Pengurus Lembaga Perguruan Tinggi NU (LPT-NU) Cabang Kabupaten Batang (2018-2023);
5. Pengurus Lembaga Pusat Kajian & Pengembangan Sumber Daya Manusia (LAKPESDAM) Divisi Riset dan Advokasi MWC NU Kecamatan Tersono Kabupaten Batang (2021-2026).

F. Minat Keilmuan

- ✚ Pendidikan Islam, Bidang Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

G. Karya Ilmiah

Publikasi Artikel Jurnal:

1. *“Menjadi Guru: Antara Idealitas dan Realitas”* (Jurnal Forum Tarbiyah, 2013);
2. *“Eksistensi Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum dalam Perspektif Sejarah dan Kebijakan Politik Pendidikan di Indonesia”* (Jurnal Forum Tarbiyah Vol. 13 No.2, 2015);
3. *“Dekadensi Moral di Kalangan Pelajar: Revitalisasi Strategi PAI dalam Menumbuhkan Moralitas Generasi Bangsa.”* (Jurnal Edukasia Islamika Vol.1 No.1, 2016);
4. *“Turn-Over Guru pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama”* (Jurnal Penelitian IAIN Pekalongan, 2016);
5. *“The Synergy of Roles Among Family, School, And Society in Building Children's Moral in A Globalization Era”* (Jurnal Yin Yang IAIN Purwokerto Vol.11 No.2, 2016);
6. *“Human Resources Management: Enhancing Teacher Professionalism as an Attempt to Realize Quality Generations”* (Jurnal Hikmatuna Pascasarjana IAIN Pekalongan Vol. 2 NO.1, 2016);
7. *“Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam”* (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam “Manageria” FITK UIN Sunan Kalijaga Vol.2 No.2, 2017);
8. *“The Implementation Of Behavior-Based Management As An Attempt To Optimize Performance In Educational Institutions”* (Jurnal Hikmatuna Pascasarjana IAIN Pekalongan Vol.4 No.2, 2017);
9. *“The Quality Management of Arabic Language Education Based on The Quality Management System (SMM) ISO 9001:2015”* (Jurnal Alsinatuna IAIN Pekalongan Vol.3 No. 2, 2018);
10. *“Managerial Policies for a Quality Madrasa: Uncovering the Management of Teacher Recruitment at Madrasah Aliyah Nahdhatul Ulama (MANU) Banyuputih, Batang Regency”* (Jurnal Hikmatuna Pascasarjana IAIN Pekalongan Vol.5 No.2, 2019);

11. *“Islamic Higher Education Institutional Change: Leader’s Motivation and Vision”*, (Edukasia Islamika: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 6, No.2, 2021)

 **Penelitian:**

1. *“Tingkat Penguasaan Kompetensi Pedagogik Dosen Non Kependidikan di STAIN Pekalongan dan Purwokerto”* (2012);
2. *“Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Tahun 2013”* (2013);
3. *“Tingkat Kepuasan Pengguna (Users) terhadap Lulusan S.1 Prodi PAI Jurusan Tarbiyah di Kabupaten Batang”* (2015);
4. *“Partisipasi Masyarakat Desa Tombo Dalam Mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pasca Pemberlakuan Undang-Undang Desa”* (2016);
5. *“Membongkar Ekspresi Keberagaman Perguruan Tinggi: Upaya Pendidikan Deradikalisasi Perguruan Tinggi di Pekalongan”* (2018);
6. *“Eksistensi Rencana Strategis IAIN Pekalongan di Era Revolusi Industri 4.0”* (2019).

Batang, 28 Januari 2022

Mochamad Iskarim, S.Pd.I., M.S.I

