

# Manajemen Mutu Pembelajaran Pada Perguruan Tinggi Islam

Ara Hidayat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Email: ara.hidayat@yahoo.co.id

## Abstrak

Manajemen mutu pembelajaran merupakan salah satu strategi perguruan tinggi dalam menetapkan skala prioritas program peningkatan mutu lulusan melalui pelayanan akademik. Hasil analisis data diperoleh temuan penelitian di IAIN dan UIN sebagai berikut: kepemimpinan ketua jurusan berkontribusi cukup terhadap proses pelayanan akademik, budaya organisasi berkontribusi rendah terhadap proses pelayanan akademik, kinerja dosen berkontribusi cukup terhadap proses pelayanan akademik, fasilitas pembelajaran berkontribusi sangat tinggi terhadap proses pelayanan akademik, kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen dan fasilitas pembelajaran berkontribusi tinggi terhadap proses pelayanan akademik, kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, dan fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berkontribusi cukup terhadap mutu pembelajaran, proses pelayanan akademik berkontribusi cukup terhadap mutu pembelajaran, kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, dan fasilitas pembelajaran berkontribusi tinggi terhadap proses pelayanan akademik dan secara keseluruhan berdampak cukup terhadap mutu pembelajaran.

**Kata Kunci:** Manajemen Mutu, Pembelajaran, Perguruan Tinggi Islam

## Abstract

Learning quality management is one of collage strategy to **determine** spesifics priorities program in improving the quality of graduate through academic services. The results of the research is head of department leadership contribute enough to the process of academic services, the contribution of organizational culture is low in the process of academic services, the performance of lecturers contributing enough to the process of academic services, the facilities of learning contribute very high to the academic services, the head of department of leadership,

*organizational culture, lecture performance and learning facilities significantly contribute to the process of academic services, and significant impact on the quality of learning .*

**Key Word:** *Quality Management, Learning, Islamic College*

## **A. Pendahuluan**

Penataan manajemen dalam kajian mutu dan kualitas pelayanan dengan pokok sarannya pada peningkatan sumberdaya manusia terutama dosen, belum sejalan dengan kebijakan *Higher Education Long-Term Strategy (HELTS)* (2003-2010) bahwa Perguruan Tinggi diharapkan mampu meningkatkan daya saing bangsa. Untuk mewujudkan hal ini, maka kepemimpinan lembaga menjadi faktor penting dalam upaya peningkatan mutu, yang diharapkan melalui kebijakan-kebijakannya pemimpin dapat menentukan arah, strategi dan menentukan visi transformatif lembaga.

Manajemen mutu pada Perguruan Tinggi Agama Islam, selanjutnya disebut (PTAI) merupakan bentuk respon strategis dari kebijakan tersebut, dengan didasari oleh semangat untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana amanat Undang-undang Nomor: 20 Tahun 2003. Melalui profesionalisasi jabatan, dosen diharapkan mampu memberikan layanan sesuai dengan tuntutan profesinya. Perangkat undang-undang (peraturan) sebagai rujukan dasar yaitu Peraturan Pemerintah (PP) nomor 32 tahun 2013 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dan Undang-undang (UU) No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada undang-undang dan peraturan tersebut dijelaskan<sup>1</sup> bahwa dosen sebagai pendidik dan kontribusi yang diharapkan atas pengembangan amanat tersebut, sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional adalah: terciptanya manusia Indonesia yang berkualitas dan produktif, melalui proses pendidikan dan pengajaran yang bermutu.

Bermutu dalam pengertian bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan secara memuaskan berdampak pada kualitas *proses* dan *hasil*. Kerangka mutu dalam pengertian kualitas mengarah kepada dibutuhkannya sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan kompetitif. yaitu sumber daya manusia yang

---

<sup>1</sup>Lihat PP 32 tahun 2013 tentang tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28

mempunyai keunggulan yang indikatornya adalah: (1) memiliki kemampuan bahasa yang baik, (2) mengerti penggunaan produk teknologi, (3) terampil dalam komunikasi dan negosiasi, (4) bisa bekerja sama dengan baik, (5) mempunyai mobilitas dan fleksibilitas yang tinggi, (6) memiliki keterampilan dalam memimpin, (7) penghayatan yang mendalam terhadap etika, (8) serta memiliki visi, misi dan inovasi dengan semangat yang tinggi.

Fenomena tentang kualitas PTAI pada umumnya dipengaruhi banyak faktor, diantaranya: faktor kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi tenaga pendidik (dosen), rasio mahasiswa berbanding dosen masih terlalu besar, kurikulum yang kurang dinamis, buku-buku perpustakaan yang belum mencukupi kebutuhan dan fasilitas pembelajaran yang belum memenuhi kebutuhan dosen dan mahasiswa, diduga dapat mempengaruhi dan berdampak pada kurang berkualitaskannya proses penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks nasional PTAI belum sepenuhnya mampu memberikan kompetensi bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan (*stakeholders*). Hal ini antara lain disebabkan oleh (1) Ketersediaan tenaga pendidik yang belum memadai baik dari segi kuantitas maupun segi kualitasnya; (2) Kesejahteraan tenaga pendidikan yang relatif rendah; (3) Fasilitas sarana/prasarana belajar yang belum mencukupi; serta (4) Biaya operasional pendidikan yang belum memadai, disamping juga belum maksimal dalam memainkan perannya sebagai produsen ilmu pengetahuan dan pelopor dalam inovasi teknologi.

Kualitas dan kompetensi yang berkaitan dengan mutu kinerja dosen adalah salah satu upaya profesionalisasi dosen dalam manajemen mutu pembelajaran dilandasi atas kemampuannya dalam memahami, bersikap, berkemauan, menilai, memutuskan, atau bertindak dalam melaksanakan tugasnya, berdasarkan falsafah dan teori yang menjiwainya. Dan dengan melalui proses (*monitoring, assessment, and evaluation*) terhadap langkah-langkah peningkatan mutu serta capaiannya, maka akan diketahui integritas dan komitmennya secara berkelanjutan terhadap pencapaian *visi, misi* lembaganya, sebagai perwujudan dari proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (Tridharma).

Sebagai institusi perguruan tinggi Islam PTAI yang pada umumnya mengembangkan visi, misinya sebagai perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif dalam mengintegrasikan ilmu agama dan umum, diharapkan

mampu melaksanakan fungsinya serta mampu menjawab semua (persoalan hidup) dalam arti yang lebih luas. Pengembangan PTAI, secara spesifik adalah menyiapkan peserta didik yang memiliki karakteristik keteguhan iman, kemuliaan akhlak, keluasan ilmu, dan keunggulan amal, mengembangkan penelitian, baik ilmu agama maupun umum, serta menyebarluaskan ilmu agama dan umum yang digunakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pertanyaan dan sekaligus sebagai pokok masalahnya adalah bagaimana PTAI mampu menjawab tantangan dan peluang di era global dan bahwa dinamika global secara imperatif maupun empirik telah menjadi sebuah realitas yang harus dihadapi. Penelitian ini mengkaji tentang bagaiman manajemen mutu pembelajaran pada Perguruan Tinggi Agama Islam, yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya sebagai lembaga yang berperan dalam melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat melalui studi analisis faktor-faktor kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi, kompetensi dosen dan fasilitas pembelajaran terhadap proses pelayanan akademik dan dampaknya terhadap mutu pembelajaran.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey method*, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada dua perguruan tinggi agama Islam Negeri dan dua puluh perguruan tinggi agama Islam Swasta di Jawa Barat.

## **B. Kontribusi Antarvariabel Mutu Pembelajaran**

Penelitian ini melibatkan enam variabel, yaitu kepemimpinan ketua jurusan (X-1), budaya organisasi (X-2), kinerja dosen (X-3) fasilitas pembelajaran (X-4) proses pelayanan akademik (Y) dan mutu pembelajaran (Z). Deskripsi data didasarkan atas perhitungan frekuensi terhadap skor setiap alternatif jawaban angket sehingga diperoleh persentase dan skor rata-rata jawaban responden.

Berikut ini disajikan persentase jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian dengan jumlah item (n) dari sejumlah responden (r) yang rinciannya sebagai berikut :

Analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan ketua jurusan, dengan responden (dosen) UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh

Nurjati Cirebon, yang diuji melalui dimensi: (1) Keterampilan kepemimpinan dengan indikator *technical skills*, *human skills*, *conceptual skills* dan (2) Gaya kepemimpinan dengan indikator *telling*, *seling*, *participating*, dan *delegating*. Memperlihatkan bahwa: *Pertama*, kepemimpinan ketua jurusan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam memerankan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan, dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria: Sangat tinggi :4,3 %, Tinggi :13,5 %, Cukup : 45,8 %, Rendah : 20,6 %, dan Sangat rendah 14,7 %. *Kedua*, kepemimpinan ketua jurusan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam memerankan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi : 2,5 %, Tinggi : 19,8 %, Cukup : 39 %, Rendah : 23,4 %, dan Sangat rendah 12,8 %. *Ketiga*, kualitas kepemimpinan ketua jurusan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah:  $(2,68 + 2,80) = 5,48 : 2 = 2,74$ , dengan kriteria cukup. *Keempat*, kontribusi rerata kepemimpinan ketua jurusan secara langsung terhadap proses pelayanan akademik di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, adalah : 0479, dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran 22,94 %.

Budaya organisasi dengan responden (dosen) UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, di uji melalui dimensi : (1) Sistem nilai dengan indikator kondisi objektif jurusan, individualisme-kolektivisme, maskulin-feminisme, dan orientasi jangka pendek-jangka panjang, dan, (2) Iklim organisasi dengan indikator *supportive*, *Collegial*, dan *intimate*. Memperlihatkan bahwa: *Pertama*, budaya organisasi di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :4,8%, Tinggi : 18,8 %, Cukup : 43,6 %, Rendah : 22,2 %, dan Sangat rendah 10 %. *Kedua*, budaya organisasi di IAIN Syekh Nurjati Cirebon dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :10,2 %, Tinggi : 14,4 %, Cukup : 40,5 %, Rendah : 24,1 %, dan Sangat rendah 10,5 %. *Ketiga*, kondisi objektif budaya organisasi di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah :  $(2,65 + 2,58) = 5,23 : 2 = 2,61$  dengan kriteria cukup. *Keempat*, kontribusi rerata budaya organisasi secara langsung terhadap proses pelayanan akademik

di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah : 0397, dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran : 15,76 %.

Kinerja dosen dengan responden (mahasiswa) UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, di uji melalui dimensi: (1) Pendidikan dan pengajaran dengan indikator perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. (2) Penelitian dan pengembangan karya ilmiah dengan indikator merancang penelitian, melaksanakan penelitian, dan membuat laporan hasil penelitian (3) Pengabdian pada masyarakat dengan indikator merancang kegiatan sosial bagi masyarakat, dan melakukan pelatihan bagi masyarakat. (4) Unsur penunjang pokok dosen dengan indikator kelengkapan administrasi, pelayanan pembimbingan pada mahasiswa, kehandalan bidang profesi, dan kemampuan mengikuti perkembangan iptek untuk kepentingan pembelajaran.

Memperlihatkan bahwa: *Pertama*, kinerja dosen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :10,9 %, Tinggi : 17,4 %, Cukup : 49,2 %, Rendah : 16,2%, dan Sangat rendah 6,25 %. *Kedua*, kinerja dosen di IAIN Syekh Nurjati Cirebon dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :11,9 %, Tinggi : 22,5 %, Cukup : 43,2 %, Rendah : 16,6 %, dan Sangat rendah 5,7 %. *Ketiga*, mutu kinerja dosen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah :  $(3,18 + 3,10) = 6,28 : 2 = 3,14$  dengan kriteria tinggi. *Keempat*, kontribusi rerata kinerja dosen secara langsung terhadap proses pelayanan akademik secara langsung di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah : 0635, dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran 40,32 %.

Fasilitas pembelajaran dengan responden (dosen dan mahasiswa) UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, yang di uji melalui dimensi : (1) Fasilitas proses pembelajaran dengan indikator ruang kuliah jurusan, laboratorium jurusan, kelengkapan alat pembelajaran, dan fasilitas pembelajaran lainnya yang dimiliki jurusan. (2) Fasilitas pendukung pembelajaran dengan indikator kelengkapan perpustakaan, laboratorium bahasa, sarana internet, dan fasilitas pendukung lainnya yang dimiliki lembaga. Memperlihatkan bahwa: *Pertama*, fasilitas pembelajaran di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria:

Sangat tinggi : 12,7 %, Tinggi : 15,7 %, Cukup : 35,2 %, Rendah : 22,1 %, dan sangat rendah 13 %. *Kedua*, fasilitas pembelajaran di IAIN Syekh Nurjati Cirebon terhadap dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :12 %, Tinggi : 14,5 %, Cukup : 39,5 %, Rendah : 21,6 %, dan Sangat rendah 12,2 %. *Ketiga*, kondisi fasilitas pembelajaran di persepsi (dosen) di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah :  $(3,13 + 2,99) = 6,12 : 2 = 3,06$  dengan kriteria tinggi. *Keempat*, kontribusi rerata fasilitas pembelajaran secara langsung terhadap proses pelayanan akademik di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah : 0,904 dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran 81,72 % dan rerata kualitas keseluruhan fasilitas yang diharapkan ( dosen dan mahasiswa ) adalah :  $( 0,904 + 0,854 ) = 1,758 : 2 = 0,879$ , dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran 80,46 %.

Proses layanan akademik dengan responden (mahasiswa)UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, di uji melalui dimensi : (1) Kelembagaan perguruan tinggi dengan indikator keberadaan perguruan tinggi, rencana strategis, dan standar biaya pendidikan. (2) Akademik dan kemahasiswaan dengan indikator kurikulum pembelajaran, tenaga pendidik, proses pembelajaran dan ujian, mutu hasil proses pembelajaran, dan evaluasi hasil kinerja akademik. Memperlihatkan bahwa: *Pertama*, proses pelayanan akademik di UIN Sunan Gunung Djati Bandung terhadap mutu pembelajaran dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :9,2 %, Tinggi : 11,4 %, Cukup : 35 %, Rendah : 34,9 %, dan Sangat rendah 9,4 %. *Kedua*, proses pelayanan akademik di IAIN Syekh Nurjati Cirebon terhadap mutu pembelajaran dapat dilihat dari tanggapan responden dengan menjawab kriteria : Sangat tinggi :11,5 %, Tinggi : 13,2 %, Cukup : 36,2 %, Rendah : 21,4 %, dan Sangat rendah 17,7 %. *Ketiga*, kualitas proses pelayanan akademik di persepsi responden di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon: diperoleh rerata skor :  $( 2,91 + 2,87 ) = 5,78 : 2 = 2,89$  dengan kriteria cukup. *Keempat*, kontribusi proses pelayanan akademik secara langsung terhadap mutu pembelajaran di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, adalah : 0,497 dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran 24,7 %.

Mutu pembelajaran dengan responden (mahasiswa) UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, yang di uji melalui dimensi : (1) Mutu proses pembelajaran dengan indikator penampilan fisik, kehandalan, dan daya tangkap. (2) Mutu hasil pembelajaran dengan indikator kepedulian dan jaminan terhadap mutu. Memperlihatkan bahwa : *Pertama*, mutu pembelajaran di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria : Sangat tinggi :10,1 %, Tinggi : 25,2%, Cukup : 44,5 %, Rendah : 14,8 %, dan Sangat rendah 4,6 %. *Kedua*, mutu pembelajaran di IAIN Syekh Nurjati Cirebon dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab kriteria: Sangat tinggi :19 %, Tinggi : 20,9 %, Cukup : 34,6 %, Rendah : 15,6 %, dan Sangat rendah 10 %. *Ketiga*, mutu pembelajaran secara keseluruhan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon diperoleh rerata skor rata-rata skor :  $(3,16 + 3,12) = 6,28 : 2 = 3,14$  dengan kriteria tinggi. *Keempat*, kontribusi mutu pembelajaran secara keseluruhan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah: 0,3722 dan berdampak positif terhadap manajemen mutu pembelajaran : 37,22 %.

Berdasarkan hasil uji persyaratan analisis, yaitu uji linieritas dan homogenitas selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah yang sesuai dengan model analisis yang digunakan yaitu *Path Analysis Models*, yaitu:

- 1) Terdapat kontribusi Kepemimpinan ketua jurusan terhadap proses pelayanan akademik pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,05 > 0,038$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya kepemimpinan ketua jurusan berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik.
- 2) Terdapat kontribusi budaya organisasi terhadap proses pelayanan akademik pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,05 > 0,010$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya budaya organisasi berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik.
- 3) Terdapat kontribusi kinerja dosen terhadap proses pelayanan akademik pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai

sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,05 > 0,001$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya kinerja dosen berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik.

- 4) Terdapat pengaruh fasilitas pembelajaran terhadap proses pelayanan akademik pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya fasilitas pembelajaran berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik.
- 5) Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kompetensi dan fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai probabilitas (sig.) = 0.000. Karena nilai sig.  $< 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen dan fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berkontribusi terhadap pelayanan akademik.
- 6) Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen dan fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berkontribusi terhadap mutu pembelajaran pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh nilai sig.  $< 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen dan fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap mutu pembelajaran.
- 7) Proses pelayanan akademik berkontribusi terhadap mutu pembelajaran pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh *Coefficients* sig. nilai beta untuk proses pelayanan akademik sebesar 0.497 dan nilai sig. 0.000. Ternyata nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya proses pelayanan akademik berpengaruh terhadap mutu pembelajaran.
- 8) Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen dan fasilitas pembelajaran berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik dan berdampak terhadap mutu pembelajaran pada program-program studi di PTAIN se Jawa Barat diperoleh Jadi pengaruh kausal variabel kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, fasilitas

pembelajaran terhadap proses pelayanan akademik dan dampaknya terhadap mutu pembelajaran =37,22, maka besarnya kontribusi variabel lain (pyez) adalah :  $1 - 37,22 \% = 62,78 \%$ .

### Kontribusi dari masing-masing variabel penelitian

No	Kontribusi Variabel	Nilai Kontribusi	Besarnya Kontribusi
1	$X_1$ terhadap Y	0.479	$(0,479)^2 \times 100\% = 22,94\%$
2	$X_2$ terhadap Y	0.397	$(0,397)^2 \times 100\% = 15,76\%$
3	$X_3$ terhadap Y	0.635	$(0,635)^2 \times 100\% = 40,32\%$
4	$X_4$ terhadap Y	0.897	$(0,897)^2 \times 100\% = 80,46 \%$
5	$X_1 X_2 X_3 X_4$ terhadap Y	0,749	$(0,749)^2 \times 100\% = 56,1\%$
6	$X_1 X_2 X_3 X_4$ terhadap Z	0.549	= 54,9 %
7	Y terhadap Z	0.497	$(0,497)^2 \times 100 \% = 24,7 \%$
8	$X_1 X_2 X_3 X_4$ terhadap Y ke Z	0,3722	= 37,22 %

## C. Model Strategi Manajemen Mutu Pembelajaran

### 1. Rasionalisasi Model

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka pada bagian ini, dikemukakan konsep model strategi pengembangan yang direkonstruksi dan diinterpretasikan dari temuan empirik hingga menghasilkan sebuah abstraksi yang bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam mengembangkan mutu pembelajaran pada perguruan tinggi agama Islam di Jawa Barat.

Model ini dibangun berdasarkan kebutuhan pengembangan mutu pembelajaran untuk mewujudkan harapan atas perubahan IAIN menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan STAIN menjadi IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya kontribusi yang berpengaruh terhadap pengembangan mutu pembelajaran: (1) variabel kepemimpinan berkontribusi cukup terhadap proses pelayanan akademik,

(2) variabel budaya organisasi memiliki kontribusi rendah terhadap proses pelayanan akademik, (3) variabel kinerja dosen berkontribusi cukup terhadap proses pelayanan akademik, (4) variabel fasilitas pembelajaran memiliki kontribusi tinggi terhadap proses pelayanan akademik, (5) variabel kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, dan fasilitas pembelajaran, secara bersama-sama berkontribusi tinggi terhadap proses pelayanan akademik, (6) variabel kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, dan fasilitas pembelajaran, secara bersama-sama berkontribusi cukup terhadap mutu pembelajaran (7) proses pelayanan akademik berpengaruh cukup terhadap mutu pembelajaran, dan (8) variabel kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, dan fasilitas pembelajaran, secara bersama sama berkontribusi tinggi terhadap proses pelayanan akademik dan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran.

Landasan berpikir yang digunakan dalam pengembangan model ini mengacu pada konsep dan teori-teori yang mendukung manajemen perubahan terhadap manajemen mutu perguruan tinggi. Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan menurut Tichy dan Devanna (1997:73), *Pertama*, pemimpin menempatkan diri sebagai *agent of change*.; *Kedua*, mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pimpinan tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung risiko, dan berani menghadapi kenyataan. *Ketiga*, pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, serta peduli terhadap aspek-aspek humanistik. *Keempat*; pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emosional. *Kelima*; pemimpin selalu belajar sepanjang hayat. *Keenam*; pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan. *Ketujuh*; pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan (*visioner*).

Keterkaitan konsep tersebut dalam hal ini Senge Peter,<sup>2</sup> mengembangkan lima strategi dalam organisasi pembelajaran *Pertama*, keahlian pribadi (*personal mastery*), yaitu belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang diharapkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri guna mencapai tujuan organisasi, *Kedua*, model mental, yaitu merenungkan, mengklarifikasikan, memperbaiki internal, dan melakukan tindakan. *Ketiga*, visi bersama (*building sharedvision*), yaitu membangun suatu komitmen organisasi, membuat deskripsi rencana masa depan serta menyusun langkah-langkah kongkrit untuk ketercapaian tujuan. *Keempat*, pembelajaran tim (*team learning*), yaitu mengubah keahlian kecakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok dapat diandalkan untuk mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari jumlah bakat para anggotanya secara individual. *Kelima*, pemikiran sistem (*system thinking*), yaitu suatu cara dalam menguraikan tujuan dan memahami kekuatan-kekuatan antarpribadi yang membentuk perilaku sistem.

Secara teoritis ada banyak faktor yang berpengaruh terhadap proses pengembangan mutu, seperti dikemukakan oleh: Griffin<sup>3</sup> bahwa dalam melaksanakan fungsi atau aktivitas manajerial berbasis mutu terdapat empat aktivitas dasar yang harus dilalui yaitu: (1) perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decisionmaking*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) kepemimpinan (*leading*), dan (4) pengendalian (*controlling*). Berdasarkan aktivitas pokok tersebut Griffin mendefinisikan manajemen sebagai suatu rangkaian aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, yang diarahkan pada sumber-sumberdaya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

---

<sup>2</sup>Peter Senge, et al. *Buku Pegangan Disiplin Kelima, Strategi dan Alat-alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran. The Fift Discipline Fieldbook. Alih Bahasa Hari Suminto.* (Batam: Interaksara 2002), hlm. 64

<sup>3</sup>Ricky W Griffin, *Management (Fifth Edition).* (India.: A.I.T.B.S Publisher & Distribution, 2004), hlm. 7

Teori lain yang menjelaskan hal yang serupa diungkapkan oleh Sweeney dan McFarlin<sup>4</sup>. Dikatakan bahwa, keinginan yang dimiliki oleh pekerja belum tentu mempengaruhi kinerjanya, sebab keinginan yang kuat tanpa keahlian dan kemampuan saja tidak cukup, perlu ditambah lagi dengan situasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu untuk menunjang kinerja yang bermutu dibutuhkan kompetensi profesi, fasilitas pendukung serta budaya organisasi yang kondusif.

Schermerhorn dan Hunt<sup>5</sup> bahwa, permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan, pemahaman tentang strategi dan misi organisasi, tujuan utama organisasi, dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain melalui komunikasi, kriteria karyawan, serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

Sutermeister<sup>6</sup> mengemukakan tentang kinerja dosen merupakan hal yang kompleks dan terpadu yang dipengaruhi banyak faktor, terutama kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Selanjutnya dijelaskan kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu: (1) faktor kemampuan (*ability*) dan (2) faktor motivasi (*motivation*). Faktor pengetahuan dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*).

Schermerhorn (1983) bahwa jika seseorang berkeinginan melakukan kinerja yang tinggi harus didukung oleh faktor individu dan juga organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari luar individu. Penghargaan intrinsik akan mempengaruhi kinerja, penghargaan ekstrinsik menghasilkan kepuasan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu atau kualitas.

Glasser (Hoy dan Miskel, 2001), Gibson, et al (1997) Kinicky & Kreitner (2003) menyoroti masalah komitmen sebagai penunjang tercapainya kinerja

---

<sup>4</sup>Paul D Sweeney and Dean B McFarlin. *Organizational Behavior Solution for Management. International Edition*. (New York: McGraw-Hill, 2002), hlm. 57

<sup>5</sup>R. Hunt Schermerhorn, & John G. *Managing Organization Behavior*. (New York: John Publishing Inc 1991), hlm. 344

<sup>6</sup>Robert A. Sutermeister, *People and Productivity*. (New York: McGraw-Hill Book Inc, 1976), hlm. 45

berbasis mutu. Disimpulkan bahwa, orang yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Selanjutnya menurut Sweeney & McFarlin (2002) dan hasil penelitian Allen & Meyer (2002) dalam Brown & Gaylor (2002), Goleman (2005) dikemukakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya, akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Kalibers dan Fogarty (1995) yang menjelaskan bahwa, komitmen organisasi memiliki tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan terhadap organisasi. Robbins (2003) mengatakan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan konsistensi perilaku anggota organisasi, dan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

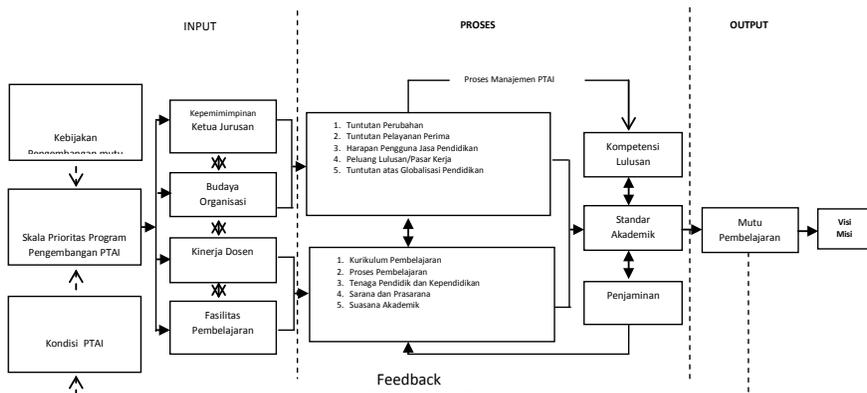
Heinich, dkk, (1996). Perkembangan teknologi yang kontinue dalam dunia kerja tidak hanya mengharuskan lulusan perguruan tinggi memiliki pengetahuan yang luas akan tetapi juga memiliki keterampilan profesional yang siap digunakan di lapangan pekerjaan, Kenyataan ini membawa konsekuensi bahwa peran fasilitas pembelajaran menjadi sangat penting untuk peningkatan kualitas lulusan agar memiliki kompetensi seperti yang diinginkan.

Pannen, P, dkk (2003), Fasilitas pembelajaran bisa dimaknai juga sebagai infrastruktur yang dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas hasil pembelajaran yang mendukung pada keterampilan dosen dan mahasiswa guna mencapai tujuan pembelajaran. Salah satu bentuk fasilitas pembelajaran yang dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas kemampuan dan keterampilan dosen dan mahasiswa adalah ketersediaan media dan teknologi pembelajaran.

Kajian tentang ketersediaan dan pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran di perguruan tinggi perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas mutu lulusan. Sehingga pada akhirnya dapat memberi kontribusi yang positif terhadap peningkatan kualitas kompetensi perguruan tinggi untuk mampu berperan secara signifikan, baik di bidang akademik maupun di dunia kerja, media dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat membawa

informasi dan pengetahuan dalam interaksi yang berlangsung antara dosen dengan mahasiswa.

Selanjutnya langkah-langkah implementasi model strategi pengembangan mutu pembelajaran secara visual digambarkan sebagai berikut.



*Model Strategi Manajemen Mutu Pembelajaran*

## 2. Implementasi Model

Bahwa untuk keberhasilan pelaksanaan model ini perlu didukung oleh landasan yang kuat terhadap rencana strategis terkait dengan arah kebijakan pengembangan PTAI yang tepat, efektif, dan efisien. Sejalan dengan arahan kebijakan pendidikan nasional tentang isu strategis Dirjen Dikti yang meliputi: daya saing bangsa, kesehatan organisasi dan otonomi perguruan tinggi yang bertujuan untuk mewujudkan insan cerdas dan kompetitif

- 1) Kepemimpinan ketua jurusan yang terdiri dari dimensi: Keterampilan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Berkaitan dengan temuan penelitian, memberikan penegasan terhadap pendapat Spanbauer (Sallis, 1993) dan pendapat Yukl (1998 dan 2005) serta Deming dan Juran yang memberikan suatu pandangan terhadap kepemimpinan. Dikatakan bahwa, kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam usaha peningkatan mutu organisasi.

- 2) Budaya organisasi yang terdiri dari dimensi: Sistem nilai dan iklim organisasi Berkaitan dengan temuan penelitian, memberikan penegasan terhadap pendapat Hersey & Blanchard (2004) dan Glasser (Hoy dan Miskel, 2001) yang menegaskan bahwa: budaya organisasi merupakan nilai konsensus bersama, iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kolektif dan individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi selalu menunjukkan loyalitas dan kemampuan atas profesionalnya.
- 3). Kinerja dosen yang terdiri dari dimensi: Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan karya ilmiah. Berkaitan dengan temuan penelitian, memeberikan penegasan terhadap pendapat Griffin (2004), menjelaskan tentang pentingnya perencanaan, Cushway (2002) menyatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan kunci keberhasilan institusi agar tetap bertahan dan berkembang dengan baik, dan Sutmeister (1976), bahwa tinggi rendahnya kinerja dosen tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan bahwa dalam pembelajaran bermutu memerlukan tenaga yang profesional.
- 4). Fasilitas pembelajaran yang terdiri dari dimensi: Fasilitas proses pembelajaran dan fasilitas pendukung pembelajaran. Berkaitan dengan temuan penelitian memberikan penegasan terhadap pendapat Pannen (2003), Pribadi, B & Padmo D.P. (2001). memberikan penjelasan bahwa adanya keterkaitan hubungan kausalitas antara fasilitas yang tersedia dengan kinerja individu.
- 5). Proses layanan akademik yang terdiri dari dimensi: Kelembagaan perguruan tinggi, Akademik dan kemahasiswaan. Berkaitan dengan temuan penelitian memberikan penegasan terhadap pendapat: Spenser (1993), Goleman (2005), Idrus (2006:7). Secara akeseluruhan disimpulkan bahwa, diperlukannya *content knowledge*, *behavior skills*, dan *human relations skills*. *Content Knowledge* yang berhubungan dengan penguasaan keilmuan secara mendalam sesuai dengan bidang masing-masing, *behavior skill* berkaitan dengan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas mengajar secara optimal, dan *human relation skills* merupakan keterampilan dalam membina hubungan internalisasi baik dengan sesama pimpinan, dosen, mahasiswa maupun unsur lainnya.

- 6). Mutu pembelajaran yang terdiri dari dimensi: Mutu proses pembelajaran dan mutu hasil pembelajaran. Berkaitan dengan temuan penelitian memberikan penegasan terhadap pendapat, Kotler (2000:10) tentang “*customer satisfaction*” atau kepuasan pelanggan, Zeithaml dkk (1990) kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekedar penilaian kualitas pelayanan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, yang terkait dengan kualitas jasa, kualitas produk, harga (biaya yang dikeluarkan), serta faktor situasi lingkungan akademik. Fadjar. A Malik.(2006).bahwa masalah utama yang dihadapi PTAI adalah terkait sumberdaya dan mutu lulusan.

### **3. Skala Prioritas Program**

Penetapan skala prioritas program dimaksudkan untuk mewujudkan Visi, misi dan tujuan dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi, melalui instrument *need assessment* standar mutu yang telah ditetapkan, sebagai dasar untuk menentukan perencanaan pelaksanaan program. Penetapan skala prioritas program mengacu pada: Standar Akademik dan Proses Pelayanan Akademik

#### **a. Standar Akademik**

Standar akademik merupakan landasan bagi penyusunan: kurikulum pembelajaran, proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pembelajaran, kemahasiswaan dan suasana akademik.

#### **1). Pengembangan Kurikulum Pembelajaran**

- a) Pengembangan kurikulum difokuskan pada pencapaian visi-misi Universitas, Institut, Jurusan dan Program Studi. Untuk itu kurikulum dirancang atas relevansi dengan kebutuhan masyarakat, berbasis pada kompetensi yang diharapkan, disusun secara berkesinambungan dan berimbang, berdasarkan aturan yang berlaku untuk pendidikan tinggi

- b) Kurikulum yang dirancang mencakup kompetensi utama yang merupakan pembeda antar prodi satu dengan lainnya, kompetensi pendukung yang merupakan kompetensi yang relevan dengan kompetensi utama, dan kompetensi lainnya yang merupakan kompetensi yang bersifat soft skill sebagai ciri khas program studi.
- c) Kurikulum yang dirancang bersifat komprehensif dan fleksibel dalam mengadaptasikan kemajuan ilmu teknologi dan seni budaya, untuk membekali mahasiswa dalam melakukan pembelajaran berkelanjutan.
- d) Peninjauan kurikulum dilakukan secara berkala dengan melibatkan pengguna baik internal maupun eksternal, alumni, diknas, kementerian agama dan kopertais. yang secara berkala mudah untuk dievaluasi dan direvisi.

## **2) Proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi**

- a) Proses pembelajaran dipahami sebagai keterlibatan mahasiswa secara aktif yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman teori dan konsep yang tidak terbatas pada materi yang disampaikan dalam pembelajaran.
- b) Proses pembelajaran diarahkan agar mahasiswa untuk mencapai "highorder thinking" dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, meneliti dan memprediksi.
- c) Proses pembelajaran dipraktekkan pada mahasiswa agar mampu: merumuskan tujuan pembelajaran melalui pembekalan tentang: penggunaan teknologi untuk mencari informasi langsung pada sumbernya, mampu mengolah informasi menjadi pengetahuan. mampu menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah. mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain, serta untuk meningkatkan rasa ingin tahu mahasiswa.
- d) Proses pembelajaran diarahkan pada keberhasilan belajar mahasiswa secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan, direncanakan secara sistematis dengan merujuk pada perkembangan globalisasi pendidikan serta komitmennya terhadap rencana dan hasil pembelajaran.

### **3) Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

- a) Sistem rekrutmen dan pengembangan dosen harus mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku, dan sesuai dengan kebutuhan kurikulum dalam hal kompetensi, kualifikasi, jenjang pendidikan. serta pengembangan dosen harus diidentifikasi secara sistematis sesuai rasio kebutuhan antara dosen dan mahasiswa.
- b) Pengembangan kualitas dosen direlevansikan pada linieritas tujuan pengembangan sumberdaya, mengidentifikasi keahlian dan kehandalan kebutuhan pengembangan lembaga, menyusun rencana pengembangan program pembelajaran berkelanjutan, rasional dan relevan terhadap tututan transformasi pendidikan.
- c) Promosi dosen harus berdasarkan asas kemanfaatan dan kelayakan yang meliputi aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat akademik. Dalam hal ini dosen sebagai tenaga kependidikan harus diberi kesempatan melakukan aktivitas-aktivitas untuk kepentingan pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada. serta Promosi tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan asas kemanfaatan dan kelayakan.

### **4) Sarana dan Prasarana Pembelajaran**

- a) Sarana dan prasarana Universitas harus diwujudkan dalam sebuah rencana dasar (master plan ) yang direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan melibatkan semua elemen jurusan dan program studi dalam menentukan skala prioritas kebutuhan alat dan bahan pembelajaran.
- b) Fakultas, jurusan dan prodi harus ikut serta dalam pemeliharaan sarana dan prasarana yang di maksud adalah: (a) sarana fasilitas proses pembelajaran yang meliputi: ruang kuliah jurusan, labolatorium jurusan, dan kelengkapan alat pembelajaran, (b) sarana fasilitas pendukung pembelajaran yang meliputi: perpustakaan, labolatorium bahasa, sarana internet, dan fasilitas lainnya yang disediakan lembaga.

- c) Sarana Universitas harus memenuhi persyaratan teknis bangunan serta keselamatan dan kesehatan lingkungan yang ditentukan dengan memperhatikan kesamaan akses untuk semua fakultas, jurusan dan prodi sesuai kebutuhan pembelajaran secara keseluruhan yang meliputi : lahan pengembangan, ruang pimpinan, pusat teknologi informasi dan komunikasi, tempat ibadah, sarana olah raga dan seni.

## 5) **Kemahasiswaan dan Suasana Akademik**

- a) Pembinaan kemahasiswaan dilakukan melalui lembaga mahasiswa intra kampus yang diarahkan pada kegiatan keilmuan, pengembangan minat bakat, serta sosial dan kemasya-rakatan. Kegiatan kemahasiswaan di kelola langsung oleh: Universitas, fakultas, jurusan, dan program studi.
- b) Universitas memfasilitasi unit-unit kegiatan mahasiswa yang mendukung terlaksananya suasana akademik berdasarkan pada kebutuhan dan relevansi keilmuan yang berbasis pada masing-masing program studi.
- c) Fakultas, jurusan dan program studi memiliki program unggulan yang dapat dikembangkan oleh mahasiswanya, sebagai ciri yang khas dari aktifitas keilmuan dan pengembangan karakter spesialisasi program studi.
- d) Pimpinan lembaga, dosen dan tenaga kependidikan pada fakultas, jurusan dan program studi profesional mampu melibatkan mahasiswa dalam menciptakan lingkungan sosial dan psikologis yang kondusif untuk meningkatkan atmosfir akadem

### a. **Proses Pelayanan Akademik**

Pelaksanaan pelayanan akademik di perguruan tinggi pada dasarnya untuk memberikan kualitas pelayanan pada pelanggannya. Tampubolon (2001:74) menjelaskan pelanggan-pelanggan perguruan tinggi antara lain :

- 1) Berdasarkan langsung tidaknya pengaruh :
  - a) Pelanggan primer, yaitu mahasiswa yang secara langsung terkena pengaruh produk dan berpartisipasi dalam produksi dan penyajiannya.

- b) Pelanggan sekunder, yaitu pengelola perguruan tinggi, orang tua, masyarakat, pemerintah, organisasi sponsor (pemberi bantuan), dan lingkungan.
  - c) Pelanggan tersier, yaitu dunia kerja (perusahaan, kewirausahaan, lembaga, organisasi, pemerintah, dan lain-lain)
- 4) Berdasarkan lokasi dan posisi pelanggan terhadap perguruan tinggi:
- a) Pelanggan internal, yaitu pengelola perguruan tinggi berada di dalam dan merupakan bagian yang tetap dari perguruan tinggi.
  - b) Pelanggan eksternal, yaitu pelanggan yang berada diluar dan bukan merupakan bagian tetap dari perguruan tinggi yang terbagi atas :
    - (1) Pelanggan eksternal primer, yaitu mahasiswa.
    - (2) Pelanggan eksternal sekunder, yaitu orang tua, masyarakat, pemerintah, organisasi sponsor (pemberi bantuan), dan lingkungan.
    - (3) Pelanggan eksternal tersier, yaitu dunia kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan.

Pelayanan yang harus diberikan oleh perguruan tinggi kepada para pelanggannya merupakan pelayanan yang bermutu, berupa produk jasa kependidikan tinggi. Produk terbagi dalam dua jenis yaitu barang dan jasa. Barang adalah benda material yang umumnya dihasilkan oleh pabrik atau alat yang prinsipnya sama dengan pabrik. Jasa adalah pelayanan yang diberikan perguruan tinggi berupa jasa kependidikan tinggi yang terdiri dari: *jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler*. Selanjutnya Tampubolon juga menjelaskan bahwa kelima jasa tersebut merupakan jasa yang sepenuhnya diproduksi oleh perguruan tinggi yang berhubungan dengan dunia kerja.

Prosedur pelayanan akademik hendaknya berlandaskan pada teori teori yang mendukung pada langkah-langkah transformasi perguruan tinggi, dimaksudkan bahwa transformasi pelayanan akademik yang terjadi pada PTAI tidak berbeda dengan yang terjadi pada perguruan tinggi lainnya. Proses-proses itu terdiri dari (1) proses transformasi dalam bidang akademik dan pelayanan kepada masyarakat, (2) proses transformasi dalam bidang tata administrasi,

- (3) proses transformasi dalam bidang perencanaan dan pengembangan, dan
- (4) proses transformasi dalam bidang publikasi.

### **1) Proses Transformasi dalam Bidang Akademik dan Pelayanan Kepada Masyarakat**

Proses yang terjadi dalam bidang ini meliputi: mutu mahasiswa, tenaga dosen tetap, tenaga dosen tidak tetap, etika kerja, system nilai, fasilitas perkuliahan dan praktikum, program pendidikan, dan penelitian untuk menghasilkan sarjana yang sesuai dengan kriteria Tridarma perguruan tinggi.

- a) Pengajaran/ perkuliahan, bentuk perkuliahan yang dilaksanakan:
  - (1) Perkuliahan di dalam kelas, yaitu tatap muka antara pengajar (dosen/asisten dosen) dengan mahasiswa, jumlah jam kuliah di dalam kelas menggambarkan jumlah beban kredit akademis setiap mata kuliah,
  - (2) Praktikum di laboratorium, workshop, studio dan lain sebagainya. Dalam kegiatan praktikum ini mahasiswa dituntut untuk mempraktekkan ilmu yang didapat dibawah bimbingan dosen atau asisten laboratorium.
- b) Kuliah Lapangan,  
Kuliah lapangan merupakan kegiatan untuk mempraktekkan ilmu yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari di bawah bimbingan dosen. Tujuan yang ingin dicapai dari kuliah lapangan adalah untuk memperluas wawasan berfikir, dan keterampilan mahasiswa mengenai ilmu yang telah diperolehnya disamping untuk menunjang program pengabdian kepada masyarakat.
- c) Kegiatan-kegiatan akademik lainnya,  
Adalah kegiatan lainnya yang bersifat akademik tetapi tidak digolongkan pada kedua kategori di atas, seperti : seminar-seminar ilmiah yang bersifat intern maupun yang terbuka untuk umum, diskusi panel dan kegiatan lain yang ditujukan untuk menyebarluaskan ilmu pengetahuan, pendalaman keagamaan, pengembangan seni budaya dan teknologi.
- d) Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat,

Program Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dimaksudkan agar mahasiswa maupun tenaga akademik lainnya dapat mengamalkan ilmu yang dimilikinya kepada masyarakat disamping untuk melatih kepekaannya terhadap masalah-masalah yang timbul di masyarakat. Dalam pelaksanaannya, program pengabdian masyarakat dapat dibagi menjadi; (1) Pelayanan kepada masyarakat dan instansi-instansi pemerintah dan swasta. Berbentuk pemberian jasa-jasa pelayanan kepada masyarakat luas dalam berbagai bidang secara profesional yang diselenggarakan dengan cara memanfaatkan bermacam-macam sumber dan kemampuan yang ada pada perguruan tinggi yang bersangkutan maupun dalam masyarakat itu sendiri seperti berbagai program penyuluhan, kerja sama dengan badan-badan pemerintah dalam perencanaan wilayah, dan lain-lain. (2) Penelitian, yang dimaksud disini adalah segala bentuk penelitian yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap masyarakat, seperti penelitian untuk penulisan skripsi, penelitian keadaan/opini masyarakat, penelitian yang bersifat terapan, penelitian yang menunjang pembangunan dan pemecahan masalah sosial.

## **2) Proses Tranformasi dalam Bidang Tata Administrasi**

Proses transformasi yang terjadi dalam bidang ini menyangkut kejadian-kejadian untuk menciptakan keseragaman dan efektivitas pelayanan akademik, supaya semua kegiatan yang berkaitan dengan proses transformasi akademik dapat berjalan dengan baik. Disamping itu bidang tata administrasi juga melakukan pengaturan anggaran dan dana yang diterima. Proses dalam kegiatan administrasi pelayanan akademis tercakup semua proses sejak calon mahasiswa menjalani ujian masuk sampai dengan wisuda menjadi sarjana, kegiatan-kegiatan yang dilakukan : (1) seleksi calon mahasiswa, (2) pendaftaran (registrasi) mahasiswa baru dan lama, (3) menyusun kalender akademik, (4) penyusunan jadwal kuliah, dosen dan pembagian ruang kelas, laboratorium, workshop, (5) perwalian dan penyusunan program studi, (7) perkuliahan dan kegiatan akademik lainnya (8) ujian semester (tengah dan akhir) (9) pengajaran remedial, (10) pembuatan tugas akhir dan bimbingan, (11) ujian akhir program pendidikan (komprehensif).

Dalam pelaksanaan semua kegiatannya, staf administrasi akademik dibagi menjadi sub bagian administrasi pendidikan, dan sub bagian administrasi umum. Sub bagian administrasi pendidikan mengurus semua kegiatan administrasi yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, yaitu : (1) pendaftaran mahasiswa baru, (2) penjadwalan dan pendaftaran peserta ujian (ujian akhir semester, tengah semester, ujian akhir program/sarjana), (3) penyusunan jadwal dan penggunaan ruang kuliah, (4) penyusunan jadwal mengajar dosen, (5) registrasi mahasiswa lama, (6) menyusun arsip evaluasi hasil belajar, dan (7) penyimpanan data-data lainnya.

### **3) Proses Transformasi dalam Bidang Perencanaan dan Pengembangan**

Terdapat dua proses transformasi dalam bidang ini, yaitu transformasi dalam menetapkan daya dukung administrasi manajemen, dan transformasi pengembangan sarana fisik. Kedua transformasi ini diperlihatkan dalam diagram dalam diagram di bawah ini. Program perencanaan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi adalah program perencanaan dan pengembangan dua sisi yaitu perangkat lunak dan perangkat keras.

Perangkat lunak merupakan komponen terpenting dalam suatu sistem. Demikian pula dengan sistem pendidikan di PTAI. Semua kelengkapan perangkat keras tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal tanpa didukung oleh kekuatan perangkat lunak yang prima. Perangkat lunak yang dikembangkan dalam sistem pendidikan PTAI ini adalah : (1) penyusunan program perkuliahan yang efektif dan efisien, (2) penyusunan kegiatan administrasi yang efektif dan efisien, (3) program bimbingan kepada mahasiswa dalam rangka memenuhi kebutuhan dan minat mahasiswa di bidang pendidikan, seperti bimbingan perwalian, bimbingan tugas akhir, dan lain-lain, (4) penyusunan rencana induk pengembangan yang baik, menyangkut pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, (5) pengembangan

perangkat lunak penunjang praktikum di laboratorium, workshop, studio, dan (6) pendayagunaan tenaga pengajar/dosen secara maksimal.

Program pengembangan perangkat keras dimaksud adalah program pengembangan fasilitas penunjang pendidikan yaitu pembangunan gedung-

gedung perkuliahan, baik pembangunan gedung baru maupun perluasan dari lantai yang ada, pembangunan maupun penambahan gedung fasilitas laboratorium, workshop, studio, sarana ibadah dan lain-lain, pembangunan dan/atau penambahan prasarana penunjang pendidikan seperti lapangan parkir, jalan, kantin, gedung kegiatan mahasiswa, gedung olah raga, dan lain-lain.

#### **4) Proses Transformasi Dalam Bidang Publikasi**

Publikasi yang dilakukan oleh kebanyakan perguruan tinggi agama Islam adalah dalam bentuk publikasi implisit. Publikasi ini sebagian besar memanfaatkan mass media, dalam hal ini koran-koran dan majalah secara tidak langsung yaitu dalam bentuk beritabiasa. Cara-cara publikasi yang ditempuh adalah (1) seminar-seminar, diskusi, atau pameran, (2) Kegiatan-kegiatan kemahasiswaan melalui kegiatan bakti sosial yang dipublikasi, dan (3) juga memanfaatkan televisi baik lokal maupun swasta sebagai sarana promosi atau penayangan program-program untuk kepentingan masyarakat pengguna jasa pendidikan.

### **D. Simpulan**

Simpulan yang dapat ditarik dari pembahasan di atas adalah bahwa Kepemimpinan ketua jurusan, budaya organisasi, kinerja dosen, fasilitas pembelajaran secara bersama-sama berkontribusi terhadap proses pelayanan akademik dan berdampak pada mutu pembelajaran pada UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang di uji melalui dimensi : (1) Mutu pembelajaran dengan indikator penampilan fisik, kehandalan, dan daya tangkap, tergolong dalam kriteria tinggi, (2) Mutu pembelajaran dengan indikator kepedulian dan jaminan terhadap mutu, tergolong dalam kriteria berkontribusi cukup.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa *pertama*, mutu pembelajaran di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, sudah berjalan cukup baik terhadap upaya peningkatan mutu lulusan. *kedua*, terdapat perbedaan kualitas lulusan pada program-program studi, di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. *ketiga*, secara

keseluruhan tanggapan responden terhadap mutu pembelajaran di UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, tergolong dalam kriteria berkontribusi cukup dan berdampak positif terhadap mutu lulusan

## Daftar Pustaka

- APPEAL, The Unesco Project, *The Asia-Pacific Program of the Education for All*, Jomtion, Thailand. 1990
- Arcaro, Jerome S. *Quality in Education, An Implementation Hand Book* St Lucie. 100 Linton Blvd. Suite 403 B Delray Beach. FL 33483. 1995
- Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. London and Philadelphia: Kagon Page. 2009
- Becker, Gary S. *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. Chicago and London: The University of Chicago Press. 1993
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life*. USA Profit: McGraw Hill Companies Inc. 1998
- Covey, S.R. *Principle Centred Leadership (Kepemimpinan yang Berperinsip)*. Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997
- Dessler, Agary. *Personnel Management*. New Jersey: Reson Publising Company, 1990
- Douglas M Windham, *Indicator of educational Effectiveness and Efficiency*, Tallahassee: IEES Florida State University. 1988
- Fadjar. A. Malik. *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berwawasan Transformatif*. Bandung .Gunung Djati Press. 2006
- Gaffar, Muhammad Fakry, *Perencanaan Pendidikan: teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK. 1989
- Griffin, Ricky W. *Management (Fifth Edition)*. India.: A.I.T.B.S Publisher & Distribution, 2004
- PP 32 tahun 2013 tentang tetang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

- Schermerhorn, R. Hunt, & John G. *Managing Organization Behavior*. New York: John Publishing Inc 1991
- Senge, Peter et al. *Buku Pegangan Disiplin Kelima, Strategi dan Alat-alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran. The Fift Discipline Fieldbook*. Alih Bahasa Hari Suminto. Batam: Interaksara 2002
- Sutermester, Robert A. *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Inc, 1976
- Sweeney , Paul D and Dean B McFarlin. *Organizational Behavior Solution for Management. International Edition*. New York: McGraw-Hill, 2002