

No. Reg: 191170000019558

LAPORAN PENELITIAN



MANAJEMEN PENGEMBANGAN DOSEN SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Ketua Peneliti:

Dr. Hayati, M. Ag

NIDN: 2002196804

ID Peneliti: 201011200208000

Anggota:

Nurwahyuni, S.Pd.

Kategori Penelitian	Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi
Bidang Ilmu Kajian	Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan
Sumber Dana	DIPA UIN Ar-Raniry Tahun 2019

PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
OKTOBER 2019

**LEMBARAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN
PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN LP2M UIN AR-RANIRY
TAHUN 2019**

1. a. Judul Penelitian : **Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam**
- b. No. Registrasi : 191170000019558
- c. Kategori Penelitian : Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi
- d. Bidang Ilmu yang diteliti : Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan
2. Peneliti/Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap : Dr. Hayati, M. Ag
- b. Jenis Kelamin : Perempuan
- c. NIP : 196802022005012003
- d. NIDN : 2002196804
- e. NIPN (ID Peneliti) : 201011200208000
- f. Pangkat/Gol. : Penata Tk. 1/III(d)
- g. Jabatan Fungsional : Lektor
- h. Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan/PAI
- i. Anggota Peneliti
1. Nama Lengkap : Tabrani. ZA, S.Pd.I., M.S.I.
Fakultas : FAI Universitas Serambi Mekkah, Banda Aceh
2. Nama Lengkap : Nurwahyuni, S.Pd.
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry B. Aceh
3. Lokasi Penelitian : Yogyakarta
4. Jangka Waktu Penelitian : 7 (Tujuh) Bulan
5. Tahun Pelaksanaan Penelitian : 2019
6. Jumlah Biaya Penelitian : Rp. 50.000.000,-
7. Sumber Dana : DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2019
8. Luaran (*outcome*) Penelitian : a. Laporan Penelitian; b. Publikasi Ilmiah; c. HKI

Mengetahui,
Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan
LP2M UIN Ar-Raniry Banda Aceh,

Dr. Muhammad Maulana, M. Ag.
NIP. 197204261997031002

Banda Aceh, 30 Oktober 2019
Peneliti,

Dr. Hayati, M. Ag.
NIDN. 2002196804

Menyetujui:
Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh,

Prof. Dr. H. Warul Walidin, AK., MA.
NIP. 195811121985031007

PERNYATAAN

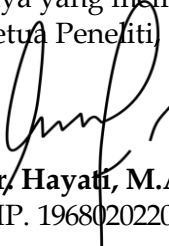
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Dr. Hayati, M. Ag**
NIP : 196802022005012003
Tempat/ Tgl Lahir : Yanaraya, 02-02-1968
Alamat : Ulee Kareng, Kota Banda Aceh

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul: **“Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam”** adalah benar-benar Karya Asli kami yang dihasilkan melalui kegiatan yang memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai otonomi keilmuan dan budaya akademik dan diperoleh dari pelaksanaan Penelitian yang dapat berupa hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis, hasil pembuktian, dan/atau konstruksi teori/ konsep, hasil rancang bangun model, dan/atau perumusan rekomendasi, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab kami.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 30 Oktober 2019
Saya yang membuat pernyataan,
Ketua Peneliti


Dr. Hayati, M. Ag
NIP. 196802022005012003

MANAJEMEN PENGEMBANGAN DOSEN SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PADA PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM

Ketua Peneliti:

Dr. Hayati, M. Ag

Anggota Peneliti:

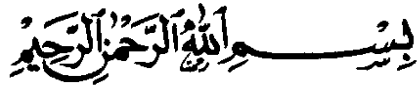
Nurwahyuni, M. Pd

Abstrak

Penelitian ini berujuan untuk mengungkapkan manajemen pengembangan dosen sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, bersifat inquiry naturalistik, didukung pendekatan studi kasus serta teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumen, observasi, dan wawancara mendalam. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan perpanjangan waktu pengamatan, teknik triangulasi, diskusi, pengecekan. Setelah dilakukan pengecekan keabsahannya, data dianalisis dengan cara (1) reduksi data, (2) penyajian data, (3) penarikan kesimpulan. Hasil penelitian didapatkan bahwa manajemen pengembangan dosen yang ada di UIN Sunan Kalijaga bertujuan untuk meningkatkan tri dharma perguruan tinggi dosen yang bersangkutan baik dari segi profesionalisme dosen dalam hal pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal tersebut tidak lepas dari kebijakan universitas yang mana memerlukan standar pencapaian yang terus diupayakan dari tahun ke tahun. Dalam manajemen pengembangan dan peningkatan kualitas dosen yang terus menerus (continuous improvement) meniscayakan adanya perubahan-perubahan yang sangat cepat. Banyak sekali hal-hal yang dapat menjadi hambatan, seperti sulitnya dosen dalam menyesuaikan perubahan yang baru. Oleh karena itu, upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan diterapkan melalui pendekatan sistem terbuka yang lebih mengedepankan fleksibilitas dari manajemen. Hal ini dilakukan dengan tiga pendekatan yang bisa digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi, yaitu dengan pendekatan akreditasi, pendekatan outcome assessment, dan pendekatan sistem terbuka.

Kata Kunci: *Manajemen, Dosen, Mutu Pendidikan, PTKIN*

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT dan salawat beriring salam penulis persembahkan kepangkuan alam Nabi Muhammad SAW, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis telah dapat menyelesaikan laporan penelitian dengan judul **“Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam”**.

Dalam proses penelitian dan penulisan laporan ini tentu banyak pihak yang ikut memberikan motivasi, bimbingan dan arahan. Oleh karena itu penulis tidak lupa menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
2. Ibu Ketua LP2M UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
3. Bapak Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
4. Rektor beserta segenap civitas akademika UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
5. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
6. Tabrani ZA, S.Pd.I., M.S.I., MA., dari Pinus Institute, yang telah bersedia menjadi Ekspert untuk membahas isi sekaligus menguatkan hasil penelitian ini;
7. Tim Pinus Institute yang telah memfasilitasi dalam melakukan pengujian draf dan hasil awal penelitian ini;

8. Para Staf dan Karyawan LP2M dan Puslitpen UIN Ar-Raniry Banda Aceh
9. Dosen-dosen dalam lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
10. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah ikut membantu dan memberikan semangat dalam menyelesaikan laporan penelitian ini.

Akhirnya hanya Allah SWT yang dapat membalas amalan mereka, semoga menjadikannya sebagai amal yang baik.

Harapan penulis, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi salah satu amalan penulis yang diperhitungkan sebagai ilmu yang bermanfaat, di dunia dan akhirat. *Amin ya Rabbal 'Alamin.*

Banda Aceh, 30 Oktober 2019

Ketua Peneliti


Dr. Hayati, M. Ag.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Kerangka dan Teori.....	6
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Pendidikan.....	12
B. Manajemen Pengorganisasian dalam Mutu Pendidikan (<i>Organizing</i>).....	24
C. Proses Kontrol Kualitas TQM (<i>total Quality management</i>).....	27
D. Pengelolaan Mutu Pendidikan.....	30
E. Konsep dan Signifikansi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkualitas.....	39
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	56
B. Sumber Data.....	57
C. Kehadiran Peneliti di Lapangan.....	59
D. Teknik Pengumpulan Data.....	60
E. Teknik Analisis Data.....	62
F. Anggaran Biaya.....	64
G. Jadwal Penelitian.....	64
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Implementasi Manajemen Peningkatan Kualitas Dosen.....	66
B. Langkah Pengembangan dan Peningkatan	

Kualitas Dosen.....	72
C. Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kualitas Dosen.....	80
D. Kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Dosen.....	92
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran-saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
BIODATA PENELITI	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah "*managing*" pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola (Terry & Rue, 1992: 1).

Pendidikan tinggi merupakan suatu wadah untuk mencetak intelektual yang terampil, memiliki dedikasi yang tinggi, bisa menghadapi kemajuan Iptek dan Imtaq. Untuk menyiapkan mahasiswa/ mahasiswi yang lebih baik amat didorong oleh kesiapan dosen yang berkualitas. Kualitas Dosen merupakan hal yang penting. Karena suatu perguruan tinggi tergantung pada kualitas dosennya. Uwes (1998: 29) menjelaskan bahwa dosen yang berkualitas mempunyai kriteria atau ciri yang paling pokok yaitu memiliki keahlian penguasaan bidang studi dan keahlian penguasaan metodologi.

Dosen yang berkualitas adalah dosen yang melaksanakan tanggung jawab pengajaran, bimbingan dan latihan keterampilan bagi mahasiswanya. Sebagaimana pendapat Ryder (1970: 6) bahwa dosen dalam pelaksanaan pendidikan adalah: Melaksanakan tugas mengajar dengan memakai perencanaan bahan kuliah, persiapan perkuliahan, hadir di kelas sesuai jadwal, mengemukakan syarat-

syarat perkuliahan secara jelas, serta memberikan nilai secara objektif sesuai ketentuan lembaga. Maka kemudian ada pertanyaan yang paling mendasar apakah dosen pada PTKIN memenuhi aturan-aturan tertentu untuk memenuhi standar kualitas yang ditentukan? Layakkah dosen pada PTKIN dinamakan dosen yang berkualitas?

Dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan terisolasi. Artinya tidak ada organisasi yang boleh mengambil sikap tidak peduli terhadap apa yang terjadi dalam lingkungan di mana ia bergerak. Salah satu konsekuensi logis dari kenyataan demikian ialah bahwa manajemen sumber daya manusia pun harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi sekitar organisasi karena perubahan yang terjadi itu akan menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik.

Kualitas pendidikan dapat dilihat dari nilai tambah yang di hasilkan oleh lembaga pendidikan, baik itu merupakan produk jasa maupun pelayanan yang mampu bersaing di lapangan kerja yang ada dan yang diperlukan peningkatan kualitas dosen dapat dilakukan melalui penelitian, melanjutkan studi dan kajian-kajian ilmiah. sehubungan dengan masalah ini Supriyadi (dalam Arikunto, 1996: 54) mengemukakan: bahwa agar pendidikan memainkan peranannya maka harus terkait dengan dunia kerja, artinya lulusan pendidikan semestinya memiliki kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan dunia kerja. Hanya dengan cara ini pendidikan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi.

Mengenai relevansi pendidikan dalam arti adanya kesempatan sebagaimana yang ditawarkan Djoyonegoro (1995: 5)

adalah: dalam bentuk *link and matc*, pada kenyataannya pendidikan telah sesuai dengan keperluan masyarakat yang sedang membangun. Pendidikan sampai saat ini dianggap sebagai unsur utama oleh karena itu maka kualitas dosen atau guru harus selalu di tingkatkan, dosen lebih bernilai jika memiliki sikap, prilaku, wawasan, kemampuan, keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor. Pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada diri manusia. manusia akan dapat mengetahui segala sesuatu yang tidak atau belum diketahui sebelumnya.

Dari pandangan tersebut di atas, dosen setidaknya harus mencerminkan sifat toleran, solidaritas, humanis, egaliter, pluralis dan tidak normatif doktriner, intoleran, lebih-lebih eksklusif. Dan akhir-akhir ini banyak menyoroti bahwa pendidikan Islam belum memenuhi harapan yang diinginkan, oleh karena itu PTKIN harus memiliki tawaran yang berbeda untuk memperoleh pendidikan Islam yang berkualitas.

Ada dua orientasi penyelenggara pendidikan Islam. *Pertama*, Pendidikan Agama dilaksanakan untuk menjadikan peserta didik beragama dengan baik. Pendidikan semacam ini juga dilaksanakan di sekolah-sekolah umum mulai tingkat dasar sampai perguruan tinggi. *Kedua*, pendidikan agama dimaksudkan selain mengantarkan peserta didik menjadi beragama dengan baik sekaligus juga diharapkan mereka menjadi agamawan. Yang dimaksud agamawan adalah mampu menjadi pemimpin, pemikir, dan juga peneliti agama.

Perumusan masalah yang hendak dikaji berangkat dari fokus penelitian yaitu Manajemen Pengembangan kualitas dosen pada

PTKIN. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa manajemen peningkatan kualitas dosen pada PTKIN adalah suatu yang sangat rumit hal itu terjadi karena berkaitan dengan manusia jadi bukan barang mati, lebih susah mengatur manusia dari pada makhluk Allah yang lainnya antara keinginan mencetak ahli agama (ulama) dan ahli IPTEK: Secara makro maupun mikro masih adanya tarik ulur berbagai kepentingan antar golongan, secara makro, secara mikro atau intern dosen pada PTKIN terjadi antara kelompok tradisional yang identik dengan satu golongan dengan golongan lainnya.

Karena tinggi rendahnya kualitas dosen ditandai dengan unsur kreativitas dan produktivitas yang direalisasikan dengan hasil kerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini dapat diatasi apabila dosen mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan, dengan demikian pendidikan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas dosen yang ada di PTKIN Indonesia.

Peningkatan kualitas dosen adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. jika dilihat dari sudut pandang ekonomi. Peningkatan kualitas dosen lebih ditekankan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi

Sehubungan dengan peningkatan kualitas dosen, Karta Dinata (1997:6) mengemukakan: bahwa dosen yang berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga peningkatan kualitas dosen melalui pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang

menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu dan mau belajar sepanjang hayat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimanakah manajemen peningkatan kualitas dosen pada PTKIN?
2. Bagaimanakah langkah pengembangan dan peningkatan kualitas dosen pada PTKIN?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kualitas dosen pada PTKIN?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui manajemen peningkatan kualitas dosen pada PTKIN!
2. Untuk mengetahui langkah pengembangan dan peningkatan kualitas dosen pada PTKIN!
3. Ingin mendapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas dosen pada PTKIN!

D. Manfaat Penelitian

Manfaat utama penelitian bidang pendidikan menurut Kasiram (1999: 7) yaitu memegang kunci dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, baik berupa temuan ilmu baru, ilmu

pengembangan atau revisi terhadap ilmu yang sudah ada. Adapun manfaat penelitian ini secara rinci dapat dibedakan yaitu:

1. Manfaat bagi pengembangan teoritis ilmu pendidikan Islam, yaitu menjadi bakal tumbuhnya peneliti-peneliti baru yang berkaitan dengan manajemen perguruan tinggi Islam, sehingga terbuka peluang ditemukannya kesimpulan atau teori-teori yang lebih relevan.
2. Manfaat praktis penelitian bagi civitas PTKIN. Manfaat praktis ini tampak pada penggunaan temuan penelitian untuk memperluas pemahaman tentang peningkatan kualitas dosen PTKIN. Di antaranya adalah dapat memberikan pengetahuan tentang manajemen dan peningkatan kualitas dosen di PTKIN yang dapat dijadikan dasar pijakan upaya mengembangkan tanggung jawab sebagai lembaga formal supaya lebih berperan pada pembangunan agama dan bangsa serta dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi penyelenggara dan pengelolaan PTKIN sehingga dapat dicarikan upaya perbaikan.

E. Konsep dan Kajian Teori

Pengertian manajemen sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya

manajemen di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006: 3).

Manajemen juga diartikan sebagai *act or art or managing, conduct control, direction* (tindakan atau seni mengurus, memperlakukan, pengawasan, pembimbingan) *the collective body of those who manage any enterprise or interest* (badan kolektif yang mengurus sesuatu kepentingan) Sedangkan Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. *Money*(uang)uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

Keberadaan standar pengukuran kinerja organisasi saat ini telah menjadi kebutuhan dasar suatu organisasi profesional dan dalam implementasinya standar yang dimaksud bukan standar

produk melainkan standar sistem manajemen kualitas yang berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas, yakni: *pertama* Fokus pelanggan, *kedua* kepemimpinan, *ketiga* keterlibatan orang, *keempat* pendekatan proses, *kelima* pendekatan sistem terhadap manajemen, *keenam* peningkatan terus menerus, *ketujuh* pendekatan aktual dalam pembuatan keputusan, dan *delapan* hubungan pemasok yang saling menguntungkan (Vencent, 2000).

Pemikiran di atas dijadikan konsep berpikir dalam mencari solusi dari berbagai masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi saat ini, misalnya biaya pengelolaan perguruan tinggi yang semakin tinggi, bantuan pemerintah yang semakin mengecil, dan kompetisi memperoleh mahasiswa yang semakin meningkat. Oleh karena itu, perguruan tinggi cenderung untuk dioperasikan sebagai suatu perusahaan. Para pengelola di perguruan tinggi harus berpikir ekonomis dengan meningkatkan spesialisasi, pemasaran, dan perencanaan strategisnya. Dalam rangka spesialisasi ini perguruan tinggi akan memusatkan perhatian pada bidang-bidang ilmu yang mempunyai keuntungan komparatif (*comparative advantage*) (Malo, 2004). Konsekuensinya adalah dalam penataan manajemen perguruan tinggi yang berorientasi kualitas kinerja dapat menutup program pendidikan yang kurang laris dan atau melakukan pengesampingan unit organisasi yang kualitas kinerjanya rendah. Demikian pula dalam penataan manajemen perguruan tinggi dapat terjadi pembukaan jurusan dan atau program studi baru berdasarkan kebutuhan masyarakat yang dapat dijadikan sebagai program studi unggulan (*centre of excellent*).

Penelaahan dan pengalaman di lapangan tentang organisasi kerja disimpulkan bahwa kreativitas, ingenuitas, dan produktivitas suatu organisasi profesional lebih terangsang oleh pola kerja yang

luwes dan mandiri dari pada pola kerja yang terstruktur secara kaku. Hal ini dapat dijadikan salah satu alasan kuat agar unit organisasi di perguruan tinggi dapat dikelola berdasarkan asas otonomi. Namun harus disertai dengan mekanisme pertanggung jawaban (*akuntabilitas*) yang baik dan benar.

Pada prinsipnya ditujukan untuk meningkatkan kualitas lulusan tenaga kependidikan. Diberikannya mandat untuk menyelenggarakan program studi non kependidikan (*nondik*) dengan suatu harapan, bahwa terselenggaranya program kependidikan dan non kependidikan secara bersamaan dapat memicu terjadinya peningkatan kualitas program studi kependidikan. Karena diyakini, bahwa dengan berlangsungnya dua program tersebut dalam satu jurusan dapat menimbulkan penguatan *content* dari lulusan program kependidikan. Sehingga ke depan PT tidak hanya menghasilkan lulusan yang berfungsi sebagai pencari kerja (*job seeker*) tetapi juga lulusan yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan (*job maker*) baik di bidang kependidikan maupun non kependidikan.

Menghadapi perubahan global dan dinamika pasar kerja di era pasar bebas, PT yang telah menerima perluasan mandat dalam menetapkan rencana pengembangan dan kebijakannya harus selalu berupaya agar bermuara pada kualitas lulusan yang kompetitif dan adaptif baik non kependidikan maupun tenaga kependidikan. Kebijakan ini ditujukan untuk turut serta mewujudkan visi pendidikan tinggi secara nasional yang tertuang dalam, yakni meningkatkan daya saing bangsa, otonomi, dan kesehatan organisasi (Vencent, 2000).

Beberapa kebijakan mendasar yang telah dilakukan lembaga pendidikan tinggi antara lain adalah, sudah saatnya PT mengimplementasikan kurikulum berbasis kompetensi. Selanjutnya

perlu ditetapkan standar mutu lulusan PT yang memberikan jaminan mutu kepada *stakeholder* pendidikan di samping tetap menerima lembaga penjamin eksternal.

Perluasan mandat, implementasi dan realisasi lembaga penjamin mutu internal sebagaimana dijelaskan di atas tidaklah serta merta akan dapat meningkatkan mutu lulusan suatu perguruan tinggi. Masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut. Salah satu masalah yang juga perlu dibenahi oleh Universitas hasil konversi, Mutu dosen perlu dioptimalkan baik kecakapan dalam mengajar atau bahkan sampai kepada restrukturisasi. Segala upaya ini semata-mata diupayakan untuk mewujudkan visi dan komitmen menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu secara berkelanjutan.

Perguruan tinggi mengemban fungsi tertentu di masyarakat, dari mana dapat disimpulkan utilitas atau kegunaannya bagi masyarakat. Fungsi yang dianggap melekat pada perguruan tinggi adalah pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, yang apabila dilaksanakan akan menghasilkan lulusan (manusia terdidik), ilmu pengetahuan baru (hasil penelitian) dan jasa pembangunan masyarakat (hasil pengabdian kepada masyarakat). Dalam implementasinya fungsi ini tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, sebab sebuah penelitian dihasilkan dari sebuah telaah terhadap bidang kajian, produknya diaplikasikan kepada masyarakat melalui pengabdian kepada masyarakat, dan bagi peningkatan kualitas perkuliahan. Untuk itu dibutuhkan sinergi antar unit organisasi di lingkungan perguruan tinggi dan antar unit organisasi tersebut dengan *stakeholders*.

Banyak ahli manajemen berpandangan, bahwa memandang organisasi sebagai suatu sistem akan membuat pemecahan masalah di dalam organisasi tersebut lebih mudah dan efektif (McLeod Jr., 2001). Suatu organisasi seperti perguruan tinggi terdiri dari sejumlah sumber daya, dan sumber daya tersebut bekerja menuju tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengacu pada pandangan ini, dapat dinyatakan di sini, bahwa pemecahan segala permasalahan yang dihadapi oleh PT hari ini dan di masa yang akan datang akan sangat mudah bila PT dipandang sebagai suatu sistem, yang di dalamnya terdapat sumber daya manusia, sarana dan prasarana penunjang yang saling berinteraksi untuk mewujudkan visinya. Sebagai sebuah sistem, tentunya seluruh sumber daya yang dimiliki oleh PT harus diberdayakan secara maksimal.

Bagi perguruan tinggi yang berdasarkan hasil evaluasi diri masih berada pada level membangun kapasitas internal (*internal capacity building*), pengembangannya perlu dituangkan dalam langkah-langkah nyata yang bertujuan meningkatkan manajemen internal dan organisasi (*internal management and organization*) dalam penyelenggaraan pendidikan dan menumbuhkan budaya kepemimpinan yang baik pada setiap diri sivitas akademika perguruan tinggi (Ditjen Dikti, 2004).

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Konsep Dasar Manajemen Mutu Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan

Pengertian manajemen dalam kamus Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (2) pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya suatu lembaga dan organisasi (KBBI, 1991: 623). Sedangkan peningkatan adalah proses perbuatan, cara meningkatkan, usaha, dan kegiatan. Kualitas adalah tingkatan baik buruknya sesuatu, kadar, derajat atau taraf kepandaian, kecakapan mutu, sangat dibutuhkan tenaga terampil yang tinggi (KBBI, 1991: 533-537). Jadi manajemen peningkatan kualitas dosen adalah segala upaya yang dilakukan untuk menjadikan dosen yang berkualitas baik berkualitas dalam penulisan buku maupun kualitas dalam penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Pengertian manajemen sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya manajemen di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006: 3).

Manajemen itu merupakan proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan secara efisien. Manajemen di sekolah merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Pengelolaan di sekolah mendorong terwujudnya fleksibilitas atau keluwesan-keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah dan masyarakat atau *stakeholder* yang ada. Dengan demikian sekolah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki

fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah.

Banyaknya penelitian tentang manajemen melahirkan beragam arti dan teori tentang manajemen. Akibatnya, orang yang ingin mendalami manajemen sering dibingungkan oleh aneka ragam definisi manajemen. Oleh karena itu, seseorang yang ingin memahami teori manajemen perlu memilih mana yang cocok untuk dirinya. Teori siapa yang hendak dipergunakannya sebagai kerangka konseptual. Dengan patokan itu ia akan lebih mudah untuk mendalami apa sesungguhnya manajemen itu?

Gorton (1976) menegaskan bahwa manajemen merupakan metode yang digunakan untuk melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan tertentu. Pakar administrasi pendidikan, seperti Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston (1987) mendefinisikan manajemen sebagai *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*, yaitu proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Sebagaimana Sergiovanni dan pakar administrasi lainnya, Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai *“the art of getting things done through people”* atau seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Terry (1997: 4) mendefinisikan bahwa *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determined and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*

Frederick Winslow Taylor mendefinisikan bahwa *“management is knowing exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way”* (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakannya dengan cara terbaik dan murah).

Manajemen adalah kegiatan mengarahkan sumber daya melalui tindakan yang rasional dan sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan. Manajemen dapat menghadirkan keteraturan dan konsistensi di lembaga pendidikan. Manajemen dapat digunakan untuk menghadapi berbagai kerumitan yang dihadapi sekolah karena manajemen memberikan perhatian pada hal-hal yang bersifat prosedural dan teknis. Manajemen memberikan perhatian pada kegiatan rinci dari hari demi hari.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi. Kegiatan manajemen dalam berbagai aktifitas, secara umum berperan merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, melakukan evaluasi dan melakukan pengendalian.

2. Hakikat Mutu dalam Pendidikan

Satu hal yang kita bisa memastikan bahwa mutu adalah apa yang membuat perbedaan antara hal-hal yang baik dan tidak baik. Mutu membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Organisasi-organisasi yang terbaik, apakah public atau swasta, memahami mutu dan rahasianya.

Mencari sumber kualitas adalah suatu pencarian yang penting. Pendidikan juga mengakui perlunya untuk mengejar itu, dan memberikan layanan mutu kepada siswa dan mahasiswa. Mutu bukanlah konsep yang mudah didefinisikan, terutama dalam bidang jasa yang dapat dipersepsi secara beragam. Kualitas dapat dipahami sebagai perbaikan terus-menerus. Kualitas dapat berarti keunggulan. Kualitas dapat berarti pemenuhan harapan pelanggan (Naronha, 2002: 13).

Hansen sebagaimana dikutip Naronha (2002: 13), menyayangkan bahwa sampai saat ini konsep kualitas diartikan terfragmentasi dan ambigu baik dalam literatur maupun dalam praktik. Setelah melakukan pencarian literatur Hansen telah mengidentifikasi lima definisi utama yaitu, kualitas sebagai produk, kualitas sebagai mana pandangan konsumen, kualitas sebagai pemenuhan harapan pelanggan, kualitas sebagai nilai, dan kualitas sebagai adaptasi terhadap teknis spesifikasi atau manufaktur.

Menurut Gravin dan Ross, sebagaimana dikutip oleh Abdul Hadis dan Nurhayati (2012: 89), bahwa mutu dapat ditinjau dari lima perspektif, yaitu *transcendental approach*, *product based approach*, *user based approach*, *value based approach*, dan *manufacturing based approach*. Musik, drama, seni tari, dan seni rupa berhubungan dengan *transcendental approach*. *Product based approach* menganggap bahwa

mutu sebagai karakteristik atau attribute yang dapat dikuantifikasikan dan diukur. *User based approach* mendasarkan pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang menggunakannya dan produk yang paling memuaskan preferensi orang. *Value based approach* memandang mutu dari segi nilai dan harga. Mutu dalam perspektif *value* adalah relative karena yang memiliki mutu paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Bisa jadi produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat dinilai Abdul Hadis dan Nurhayati (2012: 89-90).

Manufacturing based approach mengutamakan pada perkeyasaan dan mendefinisikan mutu pada persyaratannya. Pendekatan *manufacturing* beranggapan bahwa yang menentukan mutu adalah standar-standar yang ditentukan oleh perusahaan, bukan konsumen yang menentukannya, bukan konsumen yang menggunakannya. Mutu sebagai produk, menurut Juran, adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kesesuaian penggunaan produk tersebut didasarkan atas lima cirri utama berikut, yaitu (1) teknologi yaitu kekuatan, (2) psikologis, cita rasa atau status, (3) waktu, yaitu kehandalan, (4) kontraktual, yaitu ada jaminan, dan (5) etika, yaitu sopan santun Abdul Hadis dan Nurhayati (2012: 90).

Kecocokan penggunaan produk dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu apabila produknya memenuhi tuntutan pelanggan dan tidak memiliki kelemahan. Ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan pelanggan dan memuaskan pelanggan karena produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki cirri khusus yang berbeda dari produk pesaing. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan

meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omset penjualan, dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi. Mutu produk yang tinggi membuat perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan. Rendahnya tingkat kesalahan dapat mengurangi pemborosan baik waktu maupun biaya. Kesalahan yang rendah dapat mengurangi biaya garansi, ketidakpuasan pelanggan, dan pengujian. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan hasil, meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi serta memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa.

Mutu produk menurut Crosby (1979: 58) adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Apabila produk sesuai dengan standar atau standar mutu yang telah ditentukan, produk tersebut dikatakan produk yang bermutu. Standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Dalam pendidikan mutu produk secara sederhana dapat dilihat dari perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam hasil-hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila para siswanya sebagian besar atau seluruhnya, memperoleh nilai atau angka yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Persepsi tersebut tidak keliru apabila nilai atau angka tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan yang menyangkut aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Dengan demikian, hasil pendidikan yang bermutu

memiliki nuansa kuantitatif dan kualitatif. Artinya, disamping ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagai mana dilihat dalam perolehan nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya, seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, kerja keras dan ulet, terampil, berbudi pekerti, beriman dan bertaqwa, bertanggung jawab sosial dan kebangsaan, apresiasi, dan lain sebagainya.

Hansen merumuskan definisi yang lebih jelas tentang mutu tetapi lebih penting lagi, konteks khusus seputar definisi harus dipahami dengan jelas. Bagi Naronha kualitas harus didekati dari perspektif manusia dan budaya, definisi kualitas tidak hanya diarahkan pada konteks sekitar organisasi, dan beberapa pengguna, tapi juga tujuan organisasi. Naronha menyepakati pandangan transenden Garvin tentang konsep dasar dari kualitas. Dalam pandangan ini, kualitas didefinisikan sebagai 'keunggulan bawaan, baik yang dikenali dalam makna absolut dan universal, yaitu arti standar tanpa kompromi dan tinggi prestasi. Meskipun definisi tersebut jelas abstrak dan terlalu samar untuk tujuan praktis, pandangan transenden memenuhi prinsip utama di mana definisi pragmatis kualitas berdasarkan produk (misalnya meminimalkan produk variabilitas), manufaktur (misalnya rekayasa dan manufaktur praktek), pengguna (orientasi pelanggan misalnya), dan nilai (misalnya biaya dan harga) dapat dibuat lebih cocok dari pada yang spesifik yang untuk konteks tertentu. Dalam setiap organisasi, kualitas didasarkan pada pandangan transenden dan kualitas diciptakan oleh budaya kualitas karena budaya kualitas sebagai

'sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif untuk pembentukan dan terus-menerus peningkatan kualitas dan terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas'.

Setiap proses kualitas tertentu, alat manajemen mutu, dan hasil kualitas atau hasil harus dipandang sebagai himpunan bagian dari prinsip yang luas. Pandangan transenden pada kualitas sebagai variabel budaya bertepatan dengan sifat manajemen. Memperlakukan kualitas sebagai variabel budaya memiliki keuntungan mengurangi ambiguitas dan inkonsistensi terkait dengan beberapa definisi dan dimensi kualitas. Pandangan Naronha mirip dengan pandangan Garvin dan Davis, sebagai mana dikutip Haris, yang menyatakan bahwa mutu adalah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Mutu pendidikan menurut Naronha dan Garvin dapat digambar dengan refleksi empirik yang disampaikan Djaman Satori (2006) bahwa mutu pendidikan (MP) di sekolah merupakan fungsi dari mutu input peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa (PS), mutu pengalaman belajar yang ditunjukkan oleh kemampuan profesional guru (KP), mutu penggunaan fasilitas belajar (FB), dan budaya sekolah (SB) yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah. Pernyataan tersebut dapat dirumuskan dalam formula sebagai berikut: $MP = f(PS.KP.FB.BS)$

Potensi siswa (PS) adalah kepemilikan kemampuan yang telah dianugerahkan oleh Allah SWT kepada setiap manusia. Dalam wacana psikologi pendidikan, kemampuan tersebut dikenal sebagai “

natural or acquired talent” yang dibedakan menjadi kemampuan umum (General Aptitude) yang dinyatakan dalam ukuran IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan khusus yang biasa disebut bakat (social aptitude). Kemampuan umum yang dimiliki seorang anak biasa dipergunakan sebagai predictor untuk menjelaskan tingkat kemampuan menyelesaikan program belajar, sehingga kemampuan ini sering disebut sebagai scholastic aptitude atau potensi akademik. Seorang siswa yang memiliki potensi akademik yang tinggi diduga memiliki kemampuan yang tinggi pula untuk menyelesaikan program-program belajar atau tugas-tugas belajar pada umumnya di sekolah, dan karenanya diperhitungkan akan memperoleh prestasi yang diharapkan.

Sementara itu, kemampuan khusus atau bakat dijadikan predictor untuk berprestasi dengan baik dalam bidang karya seni, musik, akting dan sejenisnya. Atas dasar pemahaman ini, maka untuk memperoleh mutu pendidikan sekolah yang baik, para siswa yang dilayaninya harus memiliki potensi yang memadai untuk menyelesaikan program-program belajar yang dituntut oleh kurikulum sekolah.

Kemampuan profesional guru direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh: (1) tingkat penguasaan guru terhadap bahan pelajaran dan penguasaan struktur konsep-konsep keilmuannya, (2) metode, pendekatan, gaya/seni dan prosedur mengajar, (3) pemanfaatan fasilitas belajar secara efektif dan efisien, (4) pemahaman guru terhadap karakteristik kelompok perorangan siswa, (5) kemampuan guru menciptakan dialog kreatif dan

menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, dan (6) kepribadian guru. Atas dasar analisis tersebut, maka upaya guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah harus disertai dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional dan memperbaiki kualitas kepribadian gurunya. Pada tingkat sekolah, upaya tersebut ditunjukkan dalam kegiatan-kegiatan berikut, yaitu: (1) interaksi kolegialitas di antara guru-guru, (2) pemahaman proses-proses kognitif dalam penyelenggaraan pengajaran, (3) penguasaan struktur pengetahuan mata pelajaran, (4) pemilikan pemahaman dan penghayatan terhadap nilai, keyakinan, dan standar, serta (5) keterampilan mengajar, dan (6) pengetahuan bagaimana siswa belajar.

Fasilitas belajar menyangkut ketersediaan hal-hal yang dapat memberikan kemudahan bagi perolehan pengalaman belajar yang efektif dan efisien. Fasilitas belajar yang sangat penting adalah laboratorium yang memenuhi syarat bengkel kerja, perpustakaan, komputer, dan kondisi fisik lainnya yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan belajar. Budaya sekolah adalah seluruh pengalaman psikologis para siswa (sosial, emosional, dan intelektual) yang diserap oleh mereka selama berada dalam lingkungan sekolah. Respon psikologis keseharian siswa terhadap hal-hal seperti cara-cara guru dan personil sekolah lainnya bersikap dan berperilaku (layanan wali kelas dan tenaga administratif misalnya), implementasi kebijakan sekolah, kondisi dan layanan warung sekolah, penataan keindahan, kebersihan dan kenyamanan kampus, semuanya membentuk budaya sekolah. Budaya sekolah merembes pada penghayatan psikologis warga sekolah termasuk siswa, yang pada gilirannya membentuk pola nilai, sikap, kebiasaan dan perilaku. Aspek penting yang turut

membentuk budaya sekolah adalah kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan sekolah yang efektif merupakan sumber nilai dan semangat, sumber tatanan dan perilaku kelembagaan yang berorientasi ke arah dan sejalan dengan pencapaian visi dan misi kelembagaan, memiliki kemampuan konseptual, memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antar manusia, menguasai aspek-aspek teknis dan substantive pekerjaannya, memiliki semangat untuk maju serta memiliki semangat mengabdikan dan karakter yang diterima lingkungannya.

Efektivitas Sekolah dalam perspektif mutu pendidikan dapat dikatakan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang: (1) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (2) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, (3) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, (4) memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah. Selain itu, mutu dapat didasarkan pada mutu mutlak/absolute dan mutu relatif. Mutu secara mutlak memiliki nilai tertinggi, terbaik, dan terunggul karena berkaitan dengan ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*), dan idealitas. Mutu dalam arti relative adalah mutu yang berdasarkan standar, seperti standar ISO 9001 yang berfokus pada Jaminan Mutu dalam Pengembangan Produksi, Instalasi, dan Pelayanan; ISO 9002 berfokus pada Jaminan Mutu dalam Produksi dan Instalasi; dan ISO 9003 yang berfokus pada Jaminan Mutu dalam Inspeksi Akhir dan Tes.

B. Manajemen Pengorganisasian dalam Mutu Pendidikan (*Organizing*)

Paul Bertholeneus dalam buku menyatakan *An Outline of Public Administration*, menyebutkan: "*Organizatton is an arrangement, presumably logical of interdependent parts to form a unified whole, through which power and control can be exercised to the end of achieving a given purpose*". Organisasi ialah susunan yang agak logis dari bagian-bagian yang saling berhubungan untuk mewujudkan sesuatu keseluruhan yang bulat, sehingga kekuasaan dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip-prinsip organisasi menurut Harold Koontz di antaranya: *pertama principle of Unity of Objective* (prinsip kesatuan tujuan). Dalam organisasi harus ada kesatuan tujuan, organisasi itu akan kacau apabila tidak ada kesatuan tujuan. Kesatuan tujuan itu harus merata dari atas sampai ke bawah. *kedua Prinsiple of efficiency* (prinsip hasil guna). Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mempergunakan biaya yang sekecil-kecilnya dengan pengorbanan yang sedikit-dikitnya, *ketiga span of Management Prinsiple* (Prinsip rentangan manajemen). Seseorang terbatas di dalam mengurus orang lain, atau memimpin bawahannya. Batas-batas tersebut tidak tetap bagi setiap orang tergantung kepada kekomplekan hubungan antara atasan dan bawahan dan kepada kemampuan manajer.

Prinsip-prinsip organisasi G.R.Terry di antaranya: *pertama the objective* (tujuan) *kedua authority and Responsibility* (wewenang dan tanggungjawab) *ketiga delegation and Authority* (pelimpahan wewenang) *keempat assign the personnel* (penempatan tenaga kerja). Sebagai akibat adanya pembagian kerja dan pelimpahan wewenang

untuk melaksanakan pekerjaan, maka dalam organisasi itu timbul sentralisasi dan desentralisasi wewenang atau kekuasaan. Sentralisasi penuh daripada wewenang dalam organisasi tidak mungkin dilakukan, karena adanya *di vision of work* dan *delegation of authority*. Desentralisasi yang mutlak penuh, juga tidak mungkin dilakukan, karena adanya *di vision of work* tidak mungkin melimpahkan wewenang seluruhnya kepada pembantunya. Apabila terjadi hal yang demikian, itu berarti penyerahan wewenang, sehingga wewenang itu berpindah kepada orang lain dan tidak bisa ditarik kembali, sentralisasi penuh juga tidak ada, mengingat organisasi itu sendiri tidak akan ada, karena wewenang dipegang sendiri dan pelaksanaan kerja dilakukan sendiri, jika demikian, maka organisasi yang dimaksud dengan sentralisasi ialah sejauh mana pembagian kerja dan pelimpahan wewenang dilakukan untuk melakukan pekerjaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan tanggungjawab kepada menejer yang menjadi pusat kegiatan.

1. Penggerak (*Actuating*)

Penggerakan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *Actuating*, dimana kata ini berasal dari *Acture* bahasa latin. Terry mendefinisikan penggerakan sebagai berikut: "*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to stive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*". Penggerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Factor-faktor yang

diperlukan dalam penggerakan di antaranya: *pertama* kepemimpinan (*leadership*), *kedua* Sikap dan Moril (*attitude and morale*), *ketiga* tata hubungan (*Communicatio*), *keempat* perangsang (*Incentive*), *kelima* supervisi (*supervision*), *keenam* disiplin (*Discipline*).

2. Pimpinan (*Leading*)

Dalam sebuah Universitas, kepemimpinan (*Leadership*) sangat dibutuhkan hal ini untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang rektor yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bekerja, sehingga rektor yang demikian akan gagal dalam usahanya. Sifat-sifat kepemimpinan menurut Haro koontz, di antaranya sebagai berikut: *pertama* memiliki kecerdasan orang-orang yang dipimpin, *kedua* mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh, *ketiga* memiliki kelancaran dan kefasihan dalam berbicara, *keempat* matang dalam berpikir dan emosi *kelima* memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin *keenam* memahami/menghayati kepentingan kerja sama. Sikap dan moril (*Attitude and Morale*) adalah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. Oleh karena itu sikap rektor atau pimpinan akan berbeda-beda sesuai dengan pola hidupnya. Contoh sikap pimpinan, di antaranya yaitu: *pertama* sikap feodal (*feudal attitude*). Manajer yang mempunyai sikap cara berpikir, berperasaan dan bertindak sesuai dengan pola-pola kehidupan feodalisme, yaitu suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah teradat dan selalu ingin penghormatan yang serba lebih. Dengan demikian dalam masyarakat feodal dimana

sikap anggota masyarakat sesuai dengan pola hidup feodalisme akan sukar lahir kepemimpinan demokratis dari pada para manajer, mengingat manajer tersebut hidup dari masyarakat feodal. *Ketiga* sikap kediktatoran (*Dictatorial attitude*). Manajer yang bersikap kediktatoran akan berpikir berperasaan dan bertindak sebagai dictator yang mempunyai kekuasaan mutlak, sehingga bawahan, pekerja akan menjadi sasaran daripada kekuasaannya.

C. Proses Kontrol Kualitas TQM (*total Quality management*)

Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan perlu memberikan jaminan atas kualitas produknya kepada publik, khususnya para pemilik andil, baik pada proses, produk, maupun pasca produk. Dalam kaitan itu, sudah semestinya PTI perlu meningkatkan dan menjamin kualitas proses dan produknya, dan harus bergerak lebih cepat dan efektif atas dsr misi memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepentingan (*stakeholder*), oleh karena itu salah satu cara yang bisa ditempuh adalah menerapkan manajemen yang berorientasi pada kualitas total (*total Quality management*). TQM selalu dimulai dari credo: mulailah dengan apa yang diinginkan pelanggan. Dalam hal ini pelanggan adalah mahasiswa.

TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang memfokuskan perhatian pada aspek jaminan kualitas produk tenaga kependidikan dengan cara menciptakan budaya kualitas, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses pembelajaran secara berkelanjutan, dan melibatkan segenap anggota dan komponen sistem organisasi dalam rangka menghadapi persaingan global dan menjaga eksestensi lembaga di masa yang akan datang.

TQM itu adalah peretma *customer focus, improvement process, total involvement*. Makanya penerapan TQM adalah peningkatan dan jaminan kualitas produk melalui upaya pengerjaan dengan cara yang benar sejak dari permulaan. Dalam pandangan TQM melakukan sesuatu dari awal secara benar lebih baik dari pada memperbaiki kesalahan yang telah terjadi. Mekanisme jaminan kualitas dimulai sejak seleksi calon dosen, karyawan sebagai masukan dasar, dan seleksi mahasiswa serta instrumen input lainnya (Soetopo, 2017: 40-41).

Pengontrolan dicapai ketika prosedur perilaku dan pekerjaan disesuaikan dengan standar yang ada, namun, pengontrolan bukanlah sekedar proses yang dilakukan setelah suatu kejadian. Usaha pencegahan, seperti memeriksa penumpang atau penonton dengan alat pendeteksi metal. Pengontrolan adalah langkah yang terakhir dalam manajemen, untuk meninjau ulang, membuat sesuatu terjadi adalah merupakan fungsi perencanaan, menentukan cara-cara untuk mencapai rencana-rencana, mengumpulkan dan mengatur informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang tepat, mengontrol perilaku dan proses-proses dengan melakukan pencegahan atau tindakan perbaikan.

Melihat dasar pengontrolan pada beberapa organisasi, setelah itu apakah mengontrol selalu perlu untuk dilakukan? Dasar Proses pengontrolan adalah mulai dengan menentukan standar-standar pelaksanaan yang jelas kedua melibatkan suatu perbandingan prestasi nyata dengan prestasi yang diinginkan yang ketiga mengambil tindakan perbaikan, jika diperlukan untuk memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan, keempat merupakan proses yang dinamis, dan kelima terdiri dari tiga metode dasar pengontrolan

berdasarkan umpan balik, yang terjadi bersamaan, dan pengontrolan sebelum terjadi (Williams, 2001: 274).

Proses pengontrolan dimulai ketika rektor atau manajer menentukan tujuan, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan menjadi sembilan puluh persen atau meningkat penjualan menjadi lima persen. Standar merupakan dasar perbandingan untuk mengukur tingkat pelaksanaan organisasi adalah memuaskan atau tidak memuaskan. Kriteria pertama untuk standar yang baik adalah bahwa hal tersebut harus mampu mencapai tujuan jika sudah menentukan standar akan tetapi tidak tujuan masih belum tercapai berarti standar itu harus diganti.

Tindakan perbaikan dalam proses pengontrolan adalah mengidentifikasi penyimpangan prestasi, menganalisisnya, kemudian mengembangkan, dan melaksanakan program-program untuk memperbaikinya. Salah satu contoh dalam mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan prestasi adalah dengan mengaudit kualitas pelayanan yang dilakukan. Tujuannya mengaudit kualitas adalah mengidentifikasi frekuensi. Pengontrolan merupakan proses yang dinamis dan berkesinambungan hal itu dimulai dengan prestasi nyata dan mengukur prestasi tersebut kemudian manajer membandingkan prestasi dengan standar yang akan ditentukan jika mereka mengidentifikasi adanya penyimpangan dari standar prestasi, mereka menganalisis penyimpangan tersebut dan menentukan program perbaikan.

Ada tiga metode dasar pengontrolan, yaitu pengontrolan umpan balik, pengontrolan yang terjadi bersamaan, dan pengontrolan sebelum terjadi. Pengontrolan umpan balik adalah mekanisme untuk

mengumpulkan informasi tentang ketidaksempurnaan prestasi setelah terjadi. Informasi ini selanjutnya digunakan untuk memperbaiki atau mencegah ketidaksempurnaan prestasi berikutnya. Beberapa kajian telah menunjukkan secara jelas bahwa umpan balik memperbaiki baik individual maupun prestasi perusahaan. Dalam banyak hal umpan balik lebih baik daripada tidak ada. Namun jika ada sisi negatif umpan balik biasanya terlambat disadari biasanya diketahui justru setelah kesalahan yang besar sudah terjadi.

Pengendalian yang terjadi bersamaan (*Concurrent control*) merupakan suatu mekanisme untuk mengumpulkan informasi mengenai kekurangan prestasi pada saat terjadi, pengendalian ini merupakan peningkatan atas umpan balik, karena berusaha menghilangkan atau mempersingkat kelambanan antar hasil dan umpan baliknya tentang kinerja. Karena tidak disadari akan kelambatan terjadi dan masalah-masalah lain yang terjadi (Williams, 2001: 278-279).

Model-model kontrol menurut Hellriegel dan Slocum (1989: 636) adalah membatasi subsistem (individu, bagian, atau proses) tertentu, mengidentifikasi karakteristik yang diukur, menetapkan standar, mengumpulkan informasi, membuat perbandingan, mendiagnosa problem dan membuat pembetulan.

D. Pengelolaan Mutu Pendidikan

Prinsip-prinsip pengelolaan mutu total adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu.

Pengelolaan mutu total pendidika tinggi adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofis bahwa

peningkatan kualitas atau mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa ini maupun masa akan datang berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa ini maupun masa akan datang.

Pendidikan tinggi seyogianya mempunyai tujuan untuk menghasilkan lulusan dan hasil penelitian yang bermutu, Setiap pengelolaan pendidikan membutuhkan dorongan dan pengakuan serta penghargaan atas keberhasilan kerjanya. Motivasi tercipta kalau suasana kerja menunjang dan yang memimpin mempaunyai gaya kepemimpinan yang luwes. Memberikan kepercayaan, mendelgasikan wewenang dan memberiak tanggung jawab serta memberikan kebebasan berinisiatif kepada staf adalah sikap aatasan yang akan memberi pengaruh baik dalam upaya peningkatan mutu. Inovasi, perubahan, dan peningkatan harus diberi penekanan sehingga lembaga tetap menjaga mutunya dan selanjutnya tetap meningkatkan mutu. Setiap pengelolaan pendidikan seyogianya mengevaluasi dan menganalisis hasil kerjanya agar dapat melihat apa yang sudah dikerjakannya dan apa yang akan dilakukannya di masa mendatang (Mustofa Seregar, 1994: 10-11).

Perguruan tinggi sebagai lembaga penghasil jasa pendidikan mempunyai input atau faktor produksi yang dikelompokkan menjadi

dua bagian yaitu faktor tenaga kerja dan non tenaga kerja. Faktor tenaga kerja terdiri dari staf pengajar, dan staf administrasi, sedangkan staf non tenaga kerja dapat berupa fasilitas yang tersedia misalnya gedung administrasi, gedung perkuliahan, sedangkan faktor non tenaga kerja dapat berupa fasilitas-fasilitas yang tersedia misalnya gedung administrasi, gedung perkuliahan dan sebagainya. Kemudian output dari perguruan tinggi tersebut menyangkut tiga fungsi yaitu kuantitas dan kualitas lulusan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ada tiga hal yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja *pertama* yaitu yang langsung mempengaruhi produktifitas tenaga kerja yaitu *human embodied tecnology* meliputi pengetahuan yang dimiliki *knowledege* keterampilan fisik dan mental dalam menerapkan pengetahuanya *skill*, sikapnya *attitude*, dan prilakunya *action patterns*, *Kdua* kesehatanya: Tenaga kerja dituntut untuk dalam keadaan sehat bila bekerja. Orang yang tidak sehat akan lebih banyak memikirkan diri dan penderitanya, dan kurang pada pekerjaanya, *Ketiga* motivasi dan etos kerja: Manusia merupakan mahluk yang mempunyai sistem motivasi yang kompleks. Dalam memperoleh dorongan untuk berbuat seseorang dipengaruhi motivato- motivator internal dan eksternal. Manajemen atau orang yang memimpin dapat mempengaruhi orang lain dengan jalan mengendalikan motivator-motivator yang dikenakan pada orang itu (Mustofa Seregar, 1994: 207-208).

Diera kontemporer dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya pengelolaan pendidikan berbasis indrustri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen kualitas dalam

pendidikan ini lebih populer dengan sebutan istilah *Total Quality Education* (TQE). Dasar ini manajemen yang dikembangkan dari konsep *Total Quality Managemen* (TQM) yang pada mulanya ditetapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencairan secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Strategi yang digunakan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah: Institusi pendidikan memosisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Yakni institusi yang memberikan layanan (*servis*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu jasa merupakan sesuatu yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada mereka. Maka pada saat itulah dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memberdayakan institusi pendidikan yang lebih berkualitas.

Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan dapat dibedakan menjadi pelanggan dalam *internal customer* dan pelanggan luar *external customer*. Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi suatu pendidikan disebut berkualitas apabila antara pelanggan internal dan external telah terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan.

Maka dari itu, untuk memosisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, harus memenuhi standar mutu. Instansi dapat disebut bermutu dalam konsep *Total Quality managemen*, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan secara operasional, mutu

ditentukan dua faktor, Yaitu: Terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntunan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama di sebut *quality in fact* (*mutu sesungguhnya*) dan yang kedua disebut *quality in perception* (*mutu persepsi*).

Standar mutu produksi dan pelayan diukur dengan kreteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*Zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and every time*). Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan. Dalam penyelenggaraanya, *quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Berangkat dari pembahasan tersebut, dalam oprasional *Total Quality Managemen* dalam dunia pendidikan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pertama adalah perbaikan secara terus menerus (*continuos improve ment*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponin penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan, kedua menentukan standar mutu (*quality assurance*). Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari

semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. standar mutu pendidikan misalnya dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan dasar pada masing-masing bidang pembelajaran, dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh, ketiga perubahan kultur (*change of cultur*) konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staf, guru, dosen, pelajar dan berbagai unsur yang terkait, keempat perubahan organisasi (*upside down organization*). Jika visi misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi, yang dimaksud perubahan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan kerja dan kepegawaian, dan kelima mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Organisasi pendidikan menginginkan kepuasan pelanggan maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting (Edwards. 2006: 8-11).

Kepemimpinan merupakan unsur yang sangat menentukan dalam pelaksanaan TQM. Seberapa dalamkah visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Peranan pimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang menunjang agar tercapai kerjasama sinergik dari semua civitas akademik, menciptakan peluang pengembangan karir dosen, karyawan, dan mahasiswa, menjalin kerjasama dengan stakeholders,

melakukan evaluasi untuk penyempurnaan program adalah beberapa contoh kepemimpinan yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan *TQM*.

Kajian manfaat *TQM* pada beberapa universitas di luar negeri yang telah memberlakukan sistem tersebut menurut Idrus (1996) membawa dampak positif dan cukup signifikan ke di semua aspek penyelenggaraan. Lebih rincinya dipaparkan sebagai berikut. Dampak pada Input Meningkatkan jumlah animo mahasiswa yang masuk. Terangkatnya nama/prestise lembaga di mata calon mahasiswa, masyarakat dan pengguna lulusan. Dampak pada Proses Meningkatkan. Hambatan dominan yang akan muncul dalam penerapan *TQM* adalah hambatan kultural yang sifatnya internal. Hambatan kultural tersebut antara lain datang dari siat, etos kerja, komitmen, dan kebiasaan pegawai negeri di Indonesia yang disebabkan oleh sistem kepegawaian yang berlaku selama ini. Kurang berfungsinya sistem jenjang karir serta sistem penghargaan atas prestasi kerja menciptakan kondisi kerja yang kurang kompetitif di kalangan pegawai negeri. Pegawai yang rajin, memiliki etos kerja yang tinggi bila dibandingkan dengan pegawai yang malas boleh dikatakan relatif sama kesejahteraannya. Gaji mereka sama, tunjangan yang diterima juga sama. Penilaian atas prestasi kerja terkadang sifatnya formal administratif, kurang mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Instrumen peraturan yang dipakai untuk menindak pegawai yang malas kurang efektif. Semua kondisi tersebut membuat etos kerja pegawai negeri sangat rendah. Keadaan menjadi lebih kompleks jika dikaitkan dengan penghasilan yang diterima mereka memang relatif masih kecil, sistem pembinaan

peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai yang belum efektif, budaya kerja dalam *team work* yang belum disadari, semua itu akan menjadi kendala dalam pelaksanaan TQM.

Quality manajemen menuntut adanya *team work* yang padu dan sinergis, persepsi dan wawasan yang sama untuk meningkatkan kualitas sesuai misi lembaga, kualifikasi yang memadai di bidang tugas masing-masing seperti keterampilan komputer; keterampilan berkomunikasi; keterampilan memahami masalah dan bagaimana memecahkan masalah di bidang tugas masing-masing; pengetahuan dan keterampilan tentang cara pendokumentasian bidang tugas yang dilaksanakan untuk bahan evaluasi dalam usaha menciptakan kualitas yang berkesinambungan di bidang masing-masing; dan pemahaman akan fungsi bidang tugas masing-masing dalam rangka mendukung fungsi lainnya. Hambatan yang dipaparkan di atas dapat diatasi dengan kepemimpinan yang bijak dalam mengambil langkah-langkah strategis sesuai kondisi lembaga masing-masing. Langkah-langkah bijak tersebut dimulai dari membangun kebersamaan, sosialisasi misi, penyadaran atas kondisi global dan dampak luasnya bagi negara, lembaga, masyarakat dan generasi penerus kita, kebijaksanaan lembaga dalam mengantisipasinya, pentingnya partisipasi semua pihak dalam lembaga tersebut dalam melaksanakan misi dan masih banyak lagi perlu dilakukan secara tersistem oleh pimpinan.

Jarang sekali kita tahu persis apa yang dilakukan oleh dosen di ruang kelas. Mimbar akademik sebagai hak istimewa dosen, kadang-kadang dikaburkan artinya seolah-olah apa yang

dilakukan di kelas oleh dosen tidak bisa diganggu gugat sehingga perkuliahan dosen tidak bisa tersentuh oleh pihak lain. Dalam *setting TQM* yang serba *connected* dan perlu kerja kolaboratif dalam tim yang sinergis, kondisi seperti ini kurang mendukung tercapainya misi lembaga yang telah dicanangkan. Padahal dosen adalah unsur individu yang posisinya terdepan dalam mengemban mutu pembelajaran.

Dosen yang berkualitas memang menjadi modal dasar, tetapi masih perlu dilakukan misi dan tujuan lembaga koordinasi untuk penyamaan persepsi agar arah pembelajaran sesuai dengan. Unsur pimpinan perlu mengubah kondisi seperti tersebut di atas dan selanjutnya menciptakan iklim akademik yang sinergis. Koordinasi dengan dosen tentang apa yang telah dilakukan untuk mencapai kompetensi dan mutu pembelajaran perlu dilakukan secara berkala. Kendala- kendala apa saja yang dihadapi dosen perlu didengar oleh unsur pimpinan dalam rangka mengambil langkah-langkah perbaikan. Tidak kalah pentingnya adalah pemetaan dan pembinaan karir dosen yang perlu terus dilakukan secara konsisten dalam rangka meningkatkan kualifikasi dosen. unsur pimpinan memegang kunci penting di bidang tugasnya. Wawasan tentang manajemen, manajemen pengelolaan sumber daya, manajemen keuangan, manajemen penanganan *input, process, output* sampai *outcome* perlu dikuasai dengan baik. Wawasan kepemimpinan yang luas dan tajam yang mampu membaca semangat zaman dan mampu mengambil langkah-langkah yang cerdas tersistem merupakan tuntutan pemimpin di zaman yang terus berubah ini.

E. Konsep dan Signifikansi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkualitas

Konsep sumber daya manusia (*human resource*) berkembang ketika diketahui dan disadari bahwa manusia itu mengandung berbagai aspek sumber daya bahkan sebagai sumber energi. Manusia tidak hanya berunsur jumlah, seperti terkesan dari pengertian tentang penduduk, tetapi juga mutu, dan mutu ini tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya, tetapi juga pendidikannya atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya, dan sikapnya atau nilai-nilai yang dimilikinya.

Kemudian apa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia? Soekidjo Notoatmodjo menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development* (HRD) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Dan secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*). Maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal (Notoatmodjo, 1998: 2-3).

Ahmad Sanusi mengemukakan jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas SDM. Sumber daya manusia yang berkualitas dan

pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa (Sanusi, 1998: 7).

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas SDM lebih ditingkatkan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi.

Pengembangan SDM berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat.

Program peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktivitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Fungsi dan orientasi pendidikan dan peningkatan kualitas SDM telah dibuat dalam suatu kebijakan Depdiknas dalam tiga strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu: 1) Pemerataan kesempatan pendidikan, 2) Peningkatan relevansi dan kualitas pendidikan dan 3) Peningkatan kualitas manajemen pendidikan (Harun, 2003: 179).

Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).

1. Potensi Dasar Manusia

Para filosof tidak pernah sependapat tentang potensi apa yang perlu dikembangkan oleh manusia. Melalui pendekatan historis, Hasan Langgulung (1995: 261-262) menjelaskan bahwa di Yunani Kuno satu-satunya potensi manusia yang harus dikembangkan di kerajaan Sparta adalah potensi jasmaninya, tetapi sebaliknya di kerajaan Athena yang dipentingkan adalah kecerdasan otaknya.

Beberapa ahli filsafat pendidikan Islam telah mencoba mengklasifikasikan potensi manusia, di antaranya yaitu menurut KH. A. Azhar Basyir, bila manusia ditinjau dari substansinya, maka manusia terdiri dari potensi materi yang berasal dari bumi dan potensi ruh yang berasal dari Tuhan (Syamsuddin, 1997: 77).

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Syahminan Zaini (1996: 6) yang menyatakan bahwa unsur pembentuk manusia terdiri dari tanah dan potensi rohani dari Allah. Dalam redaksi lain, Muhaimin dan Abdul Mujib berpendapat bahwa pada hakikatnya manusia terdiri dari komponen jasad (jasmani) dan komponen jiwa (rohani), menurut mereka komponen jasmani berasal dari tanah dan komponen rohani ditiupkan oleh Allah (Nata, 1997: 35). Demikian pula kesimpulan yang diambil Abuddin Nata berdasarkan pendapat para ahli filsafat pendidikan, bahwa secara umum manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi jasmani dan potensi rohani.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, ternyata potensi manusia dapat diklasifikasikan kepada potensi jasmani dan potensi rohani. Berbeda dengan klasifikasi yang dikemukakan di atas, beberapa ahli filsafat pendidikan menguraikan potensi rohani manusia ke dalam beberapa bagian, sebagaimana pendapat Barmawie Umary yang menyatakan bahwa potensi rohani manusia itu terdiri dari empat unsur pokok, yaitu *roh, qalb, nafs, dan akal* (Umary, 1989: 21). Pembagian Barmawie Umary ini sedikit berbeda dengan klasifikasi potensi rohani yang dikemukakan oleh Muhaimin dan Abdul Mujib (1993: 10-11), menurut keduanya potensi rohani manusia itu dibagi tiga yaitu, potensi fitrah, *qalb*, dan akal.

Berikut ini penulis akan menjelaskan satu persatu tentang klasifikasi potensi manusia tersebut yaitu:

a. Potensi Jasmani

Secara jasmaniah (fisik), manusia adalah makhluk yang paling potensial untuk dikembangkan dibandingkan dengan makhluk lainnya. Manusia dianugerahi rupa dan bentuk fisik yang bagus serta memiliki kelengkapan anggota tubuh untuk membantu dan mempermudah aktivitasnya. Proses penciptaan manusia mulai *nutfah* (air mani), kemudian *alaqah* (segumpal darah), *mudghah* (segumpal daging), *izam* (tulang belakang) dan *lahm* yang membungkus *izam* atau membentuk rangka yang menggambarkan bentuk manusia, merupakan kesempurnaan manusia secara fisik.

Untuk mengetahui potensi jasmani, Abuddin Nata (1997: 30) memperkenalkan kata kunci yang diambil dari al-Quran, yaitu *al-*

basyar. Menurutnya, kata *basyar* dipakai untuk menyebut semua makhluk. *Basyar* merupakan bentuk jamak dari akar kata *basyarah* yang artinya permukaan kulit kepala, wajah dan tubuh yang menjadi tempat tumbuhnya rambut. Oleh karena itu kata *mubasyarah* diartikan *musalamah* yang artinya persentuhan antara kulit laki-laki dan kulit perempuan. Di samping itu kata *mubasyarah* diartikan sebagai *al-liwath* atau *al-jima* yang artinya persetubuhan.

Manusia dalam pengertian *basyar* adalah manusia yang seperti tampak pada lahiriahnya, mempunyai bangunan tubuh yang sama, makan dan minum dari bahan yang sama yang ada di alam ini, dan oleh pertumbuhan usianya, kondisi tubuhnya akan menurun, menjadi tua dan akhirnya ajalnya akan menjemputnya (Abuddin Nata, 1996: 260).

Zakiah Daradjat (1995: 19-20) memberikan penjelasan lebih rinci tentang aktivitas lahiriah manusia sebagai kebutuhan pertama atau disebut juga kebutuhan primer. Kebutuhan seperti makan, minum, seks dan sebagainya tidak dipelajari manusia, melainkan sudah menjadi fitrahnya sejak lahir. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, akan hilanglah keseimbangan fisiknya. Dalam kebutuhan fisik jasmaniah ini, manusia tidak banyak berbeda dari makhluk hidup lainnya. Perbedaannya hanya terletak pada cara memenuhi kebutuhan itu. Ketika keseimbangan fisiknya tidak terjaga, maka tubuh manusia akan sakit, sementara dalam ilmu kesehatan menjaga seluruh anggota tubuh agar berfungsi secara optimal memerlukan gizi, berbagai vitamin, udara dan kondisi lingkungan yang bersih (Tim Dosen, 1988: 139-140).

Dari penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa potensi jasmani yang ada pada manusia merupakan segala daya manusia yang berhubungan dengan aktivitas fisiknya sekaligus kebutuhan lahiriahnya, karena manusia secara fisik akan tumbuh optimal bila semua anggota tubuh yang dikaruniakan oleh Allah Swt berfungsi secara baik. Keterkaitan itu membawa implikasi bahwa setiap manusia harus mampu mengembangkan daya-daya yang berhubungan dengan eksistensi jasmaniahnya.

b. Potensi Rohani

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dibanding makhluk lainnya, karena di samping memiliki dimensi fisik yang sempurna, ia juga memiliki dimensi roh ini dengan segala potensinya. Jika potensi jasmani diketahui dari kata *basyar*, maka untuk mengetahui potensi rohani dapat dilihat dari kata *al-insan*. Kata insan mempunyai tiga asal kata. Pertama, berasal dari kata *anasa* yang memiliki arti melihat, mengetahui dan minta izin. Yang kedua berasal dari kata *nasiya* yang berarti lupa. Yang ketiga berasal dari kata *al-uns* yang artinya jinak (Ibn Manzur, 1968: 306-314).

Sedangkan Quraish Shihab (1996: 278) menganalisis kata insan hanya terambil dari kata *uns* yang berarti jinak dan harmonis. Menurut pendapat di atas, jika dipandang dari sudut pandang al-Quran lebih tepat dari yang mengatakan bahwa kata insan diambil dari kata *nasiya* (lupa) atau dari kata *nasa-yanusu* (berguncang). Kata insan juga digunakan al-Quran untuk menunjuk kepada manusia dengan seluruh totalitasnya, yaitu jiwa dan raga.

Manusia sebagai makhluk psikis (al-insan) memiliki potensi seperti fitrah, *qalb*, *nafs*, dan *akal*. Karena potensi itulah manusia menjadi makhluk yang tinggi martabatnya (Umary, 1989: 21). Dengan demikian potensi ruhani manusia terdiri dari beberapa unsur pokok, yaitu:

a. *Fitrah*

Dari segi bahasa fitrah diambil dari kata *al-fathr* yang berarti belahan dan dari makna ini lahir makna-makna lainnya antara lain penciptaan atau kejadian. Fitrah manusia adalah kejadiannya sejak semula atau bawaan sejak lahirnya (1996: 65). Sedangkan Muhaimin dan Abdul Mujib (1993: 13-19) memberikan penjelasan rinci tentang arti fitrah yaitu:

- 1) Fitrah berarti suci (*thur*), yang berarti kesucian dalam jasmani dan rohani.
- 2) Fitrah berarti mengakui keesaan Allah Swt (tauhid).
- 3) Fitrah berarti potensi dasar manusia sebagai alat untuk mengabdikan dan *marifatullah*.
- 4) Fitrah berarti tabiat alami yang dimiliki manusia (*human nature*).

Dalam pemahaman potensi fitrah inilah al-Ghazali meneliti keistimewaan potensi fitrah yang dimiliki manusia, sebagai berikut:

- a) Beriman kepada Allah
- b) Kemampuan dan kesediaan untuk menerima kebaikan dan keturunan atau dasar kemampuan untuk menerima pendidikan dan pengajaran.
- c) Dorongan ingin tahu untuk mencari hakikat kebenaran yang berwujud daya berpikir.

d) Dorongan biologis berupa syahwat (*sensual pleasure*), *ghadhab*, dan *tabiat (insting)*.

Dari uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fitrah merupakan potensi dasar yang dimiliki manusia sejak ia dilahirkan berupa kecenderungan kepada tauhid serta kesucian jasmani dan rohaninya, dan dalam Islam diakui bahwa lingkungan berpengaruh dalam perkembangan fitrah menuju kesempurnaan dan kebenaran. Oleh karena itu, potensi yang dimiliki manusia harus dikembangkan dan dilestarikan.

b. Roh

Roh merupakan kekuatan yang dapat membebaskan diri dari batas-batas materi. Kekuatan jasmani terikat dengan wujud materi dan inderanya, sedangkan kekuatan roh tak satu pun materi yang dapat mengikatnya. Ia mempunyai hukum sesuai dengan penciptaan Allah padanya, yakni berhubungan dengan kelangngan wujud azali (Mahmud, 1995: 51). Oleh karena itu al-Kindi mengidentifikasi roh sebagai sesuatu yang tidak tersusun, simpel, dan sederhana tetapi mempunyai arti yang penting sempurna dan mulia. Substansinya berasal dari substansi Tuhan, hubungannya dengan Tuhan sama dengan hubungannya dengan cahaya dan matahari (Harun Nasution, 1995: 17).

Al-Ghazali membagi pengertian roh kepada dua, yaitu:

1) Roh yang bersifat jasmani

Roh yang merupakan bagian dari jasmani manusia, yaitu zat yang amat halus bersumber dari ruangan hati (jantung) yang menjadi pusat semua urat (pembuluh darah), yang mampu

menjadikan manusia hidup dan bergerak serta merasakan berbagai rasa. Roh dapat diumpamakan sebagai lampu yang mampu menerangi setiap sudut organ, inilah yang sering disebut sebagai *nafs* (jiwa).

2) Roh yang bersifat rohani

Roh yang merupakan bagian dari rohani manusia mempunyai ciri halus dan ghaib, dengan roh ini manusia dapat mengenal Tuhannya, dan mampu mencapai ilmu yang bermacam-macam. Di samping itu roh ini dapat menyebabkan manusia berperikemanusiaan, berakhlak yang baik dan berbeda dengan binatang.

Dari uraian di atas, penulis berpendapat walaupun roh memiliki karakteristik yang halus, abstrak, rahasia dan ghaib, tetapi roh dapat diidentifikasi melalui sifatnya. Roh yang bersifat jasmani merupakan zat yang menentukan hidup dan matinya manusia, sementara roh yang bersifat rohani merupakan substansi manusia yang berasal dari substansi Tuhan, sehingga memiliki potensi untuk berhubungan dengan tuhan atau mengenal Tuhannya.

c. *Qalb*

Hati dalam bahasa Arabnya disebut *qalb*. Menurut ilmu biologi, *qalb* itu segumpal darah yang terletak di dalam rongga dada, agak ke sebelah kiri, warnanya agak kecokelatan dan berbentuk segitiga. Tetapi yang dimaksud di sini bukanlah hati yang berupa segumpal darah dan bersifat materi itu, melainkan hati yang bersifat immateri. Tentang hati yang bersifat immateri ini, al-Ghazali dalam kitabnya *Ihya Ulumuddin* mengidentifikasi *qalb* menjadi rahasia setiap manusia dan merupakan anugerah Allah yang paling mulia (Umary, 1989: 16).

Qalb mempunyai nama-nama lain yang disesuaikan dengan aktivitasnya, ia dapat dikatakan sebagai *dhamir* karena sifatnya yang tersembunyi, *fuad* karena sebagai tumpuan tanggung jawab manusia, *kabid* karena berbentuk benda, *luthfu* karena sebagai sumber perasaan halus, karena *qalb* suka berubah-ubah kehendaknya, serta *sirr* karena bertempat pada tempatnya yang rahasia dan sebagai muara bagi rahasia manusia (Muhaimin & Mujib, 1993: 40-41).

Dengan demikian, potensi yang dimiliki *qalb* tergantung kepada karakteristik *qalb* itu sendiri yang berubah-ubah, sehingga dalam penjelasan selanjutnya tentang potensi *qalb* ini, Dr. Ahmad Mubarak menguraikan kandungan *qalb* yang memperkuat potensi-potensi itu. Beliau menyebutkan berbagai kondisi *qalb* yang berubah-ubah, yaitu penyakit, perasaan takut, getaran, kedamaian, keberanian, cinta dan kasih sayang, kebaikan, iman, kedengkian, kufur, kesesatan, penyesalan, panas hati, keraguan, kemunafikan, dan kesombongan (Muhaimin & Mujib, 1993: 141).

d. *Nafs*

Dalam konteks rohani manusia, yang dimaksud dengan *nafs* adalah kondisi kejiwaan setiap manusia yang memiliki potensi berupa kemampuan menggerakkan perbuatan yang baik maupun yang buruk (Muhaimin & Mujib, 1993: 150).

Al-Ghazali membagi *nafs* kepada tiga tingkatan, yaitu:

- 1) *Nafs* tingkatan utama, meliputi:
 - a) *Nafs Mardliyah*, yaitu *nafs* yang cenderung melaksanakan petunjuk, guna memperoleh ridho illahi
 - b) *Nafs Rodliyah*, yaitu *nafs* yang cenderung kepada sifat ikhlas tanpa pamrih atas aktivitas yang dilakukannya.

- c) *Nafs Muthmainnah*, yaitu nafs yang cenderung kepada keharmonisan dan ketenangan.
 - d) *Nafs Kamilah*, yaitu nafs yang mengarah kepada pada tingkat kesempurnaan.
 - e) *Nafs Mulhamah*, yaitu nafs yang memiliki keutamaan dalam bertindak dan menjauhi perbuatan dengki, rakus dan iri hati.
- 2) *Nafs Lawwamah*, yaitu nafs yang mencerminkan sifat-sifat *insaniyah*.
 - 3) *Nafs Amarah*, yaitu nafs yang mencerminkan sifat-sifat *hayawaniyah* dan *bahamiyah* (kehewanian dan kebinatangan).

Dalam ensiklopedi Indonesia, ditampilkan pula ketujuh konsep sebagaimana pendapat Al-Ghazali di atas dengan menggunakan tiga kelompok. Kelompok pertama adalah *nafs amarah* yang memiliki ciri-ciri dorongan rendah yang bersifat jasmaniah seperti loba, tamak serta cenderung menyakiti hati orang lain. Kelompok kedua adalah *nafs lawwamah* yang memiliki ciri-ciri sudah menerima nilai-nilai kebaikan tetapi masih cenderung kepada dosa, walaupun akhirnya menyesalinya. Kelompok ketiga adalah nafs-nafs yang berciri baik dan luhur, yaitu: *mardliyah*, *kamilah*, *mulhamah*, *muthmainnah*, dan *radliyah*, yang cenderung kepada sifat-sifat keutamaan, kesempurnaan, kerelaan, penyerahan kepada tuhan dan mencapai ketenangan jiwa. Walaupun dalam Al-Quran hanya ada tiga macam nafs yang disebutkan jelas jenisnya, pertama *nafs amarah* (Q.S. Yusuf: 53), kedua *nafs lawwamah* (Q.S. al-Qiyamah: 2) dan nafs *muthmainnah* (Q.S. Al-Fajr: 27) (Dawam Rahardjo, 1996: 264-265).

Dari uraian di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa nafs adalah kondisi kejiwaan setiap manusia yang telah diilhamkan Allah kepadanya kebaikan dan keburukan, sehingga nafs memiliki potensi berupa kemampuan untuk menggerakkan perbuatan yang baik dan buruk. Potensi nafs tersebut ditentukan dari kualitas nafs itu sendiri, jika kualitas nafs itu baik, maka nafs memiliki potensi untuk menggerakkan perbuatan baik, sedangkan jika kualitas nafs itu buruk, maka nafs memiliki potensi untuk menggerakkan perbuatan buruk.

e. Akal

Manusia dibedakan dengan makhluk lainnya karena manusia di karunia akal dan kehendak-kehendak (*iradah*). Akal yang dimaksud adalah berupa potensi, bukan anatomi. Langgulong (1985: 224) menjelaskan bahwa Akal memungkinkan manusia untuk membedakan antara yang benar dan yang salah, mengerjakan yang baik dan menghindari yang buruk. Dengan akal manusia dapat memahami, berpikir, belajar, merencanakan berbagai kegiatan besar, serta memecahkan berbagai masalah sehingga akal merupakan daya yang amat dahsyat yang dikaruniakan Allah kepada manusia.

Menurut Ahmad D. Marimba ((1989: 111), akal bermanfaat dalam bidang-bidang berikut ini:

- 1) Pengumpulan ilmu pengetahuan
- 2) Memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi manusia
- 3) Mencari jalan-jalan yang lebih efisien untuk memenuhi maksud tersebut.

Tetapi pada keadaan yang lain, sebaliknya akal dapat pula berpotensi untuk:

- 4) Mencari jalan-jalan ke arah perbuatan yang sesat
- 5) Mencari alasan untuk membenarkan perbuatan-perbuatan yang sesat itu
- 6) Menghasilkan kecongkakan dalam diri manusia bahwa akal itu dapat mengetahui segala-galanya.

Demikianlah gambaran tentang potensi akal yang pada intinya adalah bahwa Allah memberikan suatu karunia besar dan maha dahsyat bagi manusia, sebuah daya (kekuatan) yang dapat membawa manusia kepada kebaikan dan manfaat, sebaliknya juga dapat merusak dan membawa *madharat*. Potensi akal yang dimiliki manusia menjadikannya berbeda dengan makhluk lainnya di muka bumi ini.

2. Pandangan Islam Tentang Sumber Daya Manusia Berkualitas

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur`an yang artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". (Q.S. al-Baqarah: 30).*

Ayat di atas juga dipertegas dengan ayat lainnya dalam, yang artinya: *"Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu". (Q.S. al-Anam: 165).*

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat al-Qur`an telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti antara lain disebutkan dalam al-Qur`an surat at-Tin ayat 4 yang artinya: “*Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya*”.

Kesempurnaan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya.

Berbeda dengan Islam, menurut orang-orang Barat, manusia adalah termasuk bangsa binatang menyusui (mamalia). Yusuf Qardhawi (1999: 256), ulama kontemporer karismatik asal Mesir mengutip pendapat Ernest Haeckel, pemuka aliran *biologisme* bangsa Jerman yang mengatakan: tidak ada sangsi lagi bahwa dalam segala hal manusia sungguh-sungguh adalah binatang beruas tulang belakang, yakni binatang yang menyusui. Pendapat ini tentu saja memanggil kembali memori kita tentang apa yang pernah dilontarkan oleh ilmuwan Barat lainnya, yaitu Charles Darwin dalam teori evolusinya bahwa asal-muasal bangsa manusia adalah kera. Tentu teori ini ditolak oleh Islam karena bukan hanya bertentangan dengan risalah Islam namun juga secara tak langsung merendahkan derajat manusia itu sendiri sebagai seorang khalifah di bumi.

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dibanding makhluk lainnya, karena di samping memiliki dimensi fisik yang sempurna, ia juga memiliki dimensi ruh (*insan*) atau psikis dengan segala potensinya. Manusia sebagai makhluk psikis (*al-insan*)

memiliki potensi seperti fitrah, qalb, nafs, dan akal. Karena potensi itulah manusia menjadi makhluk yang tinggi martabatnya (Umary, 1993: 10-11).

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya. Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada Pencipta (Darajad, 1996: 3).

Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (*hidayah*) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakikat penciptaannya (Jalaluddin, 1996: 108).

Sejalan dengan upaya pembinaan seluruh potensi manusia, Muhammad Quthb berpendapat bahwa Islam melakukan pendidikan dengan melakukan pendekatan yang menyeluruh terhadap wujud manusia, sehingga tidak ada yang tertinggal dan terabaikan sedikit pun, baik dari segi jasmani maupun segi rohani, baik kehidupannya secara mental, dan segala kegiatannya di bumi ini. Islam memandang manusia secara totalitas, mendekatinya atas dasar apa yang terdapat dalam dirinya, atas dasar fitrah yang diberikan Allah kepadanya, tidak ada sedikit pun yang diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sesuai dengan fitrahnya. Pendapat ini memberikan petunjuk dengan jelas bahwa dalam rangka mencapai pendidikan Islam

mengupayakan pembinaan seluruh potensi secara serasi dan seimbang (Abuddin Nata, 1997: 51).

Hasan Langgulung (1995: 57) melihat potensi yang ada pada manusia sangat penting sebagai karunia yang diberikan Allah untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi. Suatu kedudukan yang istimewa di dalam alam semesta ini. Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggung jawabnya jikalau ia tidak dilengkapi dengan potensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya. Artinya, jika kualitas SDM manusianya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas SDM ini tentu saja tak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan takwa (*imtaq*).

Dari penjabaran di atas dapat dimengerti bahwa pengembangan SDM sangat penting, tak hanya dari sudut ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, tak kalah pentingnya adalah dimensi spiritual dalam pengembangan SDM. Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sumber daya manusia yang mempunyai dan memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. Dengan demikian akan lebih mempunyai tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi.

Sumber daya manusia yang tidak disertai dengan kesetiaan kepada nilai-nilai keagamaan, hanya akan membawa manusia ke arah pengejaran

kenikmatan duniawi atau hedonisme belaka. Dan jika semangat hedonisme sudah menguasai manusia, bisa diramalkan yang terjadi adalah eksploitasi alam sebesar-besarnya tanpa rasa tanggung jawab dan bahkan penindasan manusia terhadap manusia lain (Wakhyudin, 1998: 240-241).

Kesimpulan lengkap yang berkait dengan acuan bagi pengembangan SDM berdasarkan konsep Islam, menjadi membentuk manusia yang berakhlak mulia, yang senantiasa menyembah Allah yang menebarkan rahmat bagi alam semesta dan bertakwa kepada Allah. Inilah yang menjadi arah tujuan pengembangan SDM menurut konsep Islam.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yang mempelajari secara mendalam dan holistik tentang Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

A. Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *penelitian lapangan (field research)* yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu subjek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus (Nawawi, 1992: 72). Data yang terkumpul dari penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif, karena penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu data kategorial berwujud kata, data ini akan ditafsirkan berdasarkan nilai dan bukan ditafsirkan berdasarkan perhitungan angka-angka (kuantitatif) (Muhadjir, 2000: 148). Dari penafsiran tersebut akan diperoleh kesimpulan yang benar dan obyektif.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pengamatan secara langsung terhadap proses yang sedang diteliti, berusaha memahami keadaan yang tidak diramalkan sebelumnya dan mengembangkan kesimpulan-kesimpulan umum sementara yang mendorong pengamatan lebih lanjut. Sehingga segala sumber data dan dokumen terkait lainnya,

dideskripsikan sesuai dengan apa adanya dan kemudian dievaluasi serta dikaji untuk menemukan makna yang telah diperoleh.

Mengingat penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif (deskriptif), data diperoleh berupa kategorial bukan data angka-angka, penulis menggunakan pendekatan model paradigma Naturalistik dari Egon G. Guba. Bagi paradigma *naturalistic* Guba, penelitian dilakukan dengan cara interaksi antara peneliti dengan yang diteliti, dan ada pengaruh serta hambatan timbal balik. Karena itu peneliti harus memandang yang diteliti sebagai subyek, mereka beraktivitas, segala sesuatunya *indeterminan*, dan secara bersama peneliti dan yang diteliti serta diobservasi membangun data penelitian (Muhadjir, 2000: 148-9).

3. Objek/Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan proporsinya adalah Program Studi Pendidikan Agama Islam, Manajemen Pendidikan Islam dan Pendidikan Bahasa Inggris. Alasan pemilihan prodi-prodi tersebut sebagai proporsinya karena prodi-prodi tersebut merupakan prodi-prodi tertua secara berurutan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan luaran yang ingin dicapai oleh prodi tersebut adalah lulusan yang berilmu pengetahuan, terampil dan berkarakter.

B. Sumber Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau

anggapan. Atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain (Hasan, 2004: 19). Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif meliputi data pengamatan, wawancara, dan dokumentasi (Basrowi dan Suwandi, 2009: 188).

Menurut cara pemerolehannya, data dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, adalah data yang diperoleh, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh, diolah, dan disajikan oleh pihak lain dan biasanya dalam bentuk publikasi atau jurnal (Nawawi dan Martiwi, 2002: 107).

Dalam penelitian ini, data primer yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa data verbal dari hasil wawancara dengan para informan yang kemudian peneliti catat dalam bentuk catatan tertulis, rekaman dengan menggunakan *recorder*, serta pengambilan foto. Sedangkan data dari pengamatan langsung akan peneliti catat dalam bentuk catatan lapangan. Data-data primer akan peneliti peroleh dari para informan dengan teknik pemilihan informan yang bersifat *purposive*, artinya informan yang dipilih adalah orang-orang yang berkompeten (dianggap tahu) atau berkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan fokus penelitian.

Selain itu, data primer yang berupa dokumen adalah yang diambil sebagai fokus dalam penelitian ini yang berkaitan dengan fokus penelitian, misalnya dokumen sejarah lembaga, data dosen, data mahasiswa, data sarana prasarana, program kerja dan lain sebagainya. Adapun data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu literatur-literatur yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Selain itu untuk memudahkan pengumpulan, analisis dan pengolahan data, peneliti menggunakan *Nvivo* Software sebagai alat

untuk penelitian kualitatif. *Nvivo* adalah program atau aplikasi untuk mengumpulkan bahan-bahan penelitian dan membantu analisa dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, si peneliti sendirilah yang menakar-nakar dan memastikan hubungan antar hal, dengan kata lain, *Nvivo* hanyalah alat.

C. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Dalam penelitian ini peneliti akan bertindak sebagai *key instrument* penelitian, sehingga peran peneliti sebagai instrumen penelitian menjadi suatu keharusan bahkan kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Karena validitas dan reliabilitas data kualitatif banyak bergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan dan integrasi peneliti sendiri. Artinya peneliti beserta anggota peneliti turun langsung ke lokasi penelitian, dalam hal ini adalah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Sebagai instrumen kunci, peneliti merupakan perencana, pengumpul dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelopor dari hasil penelitiannya sendiri. Karenanya peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama dan sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti juga akan menggunakan aplikasi pengumpulan data kualitatif yaitu aplikasi *NVivo*, sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan proses pengumpulan dan analisis data.

Adapun teknik yang ditempuh untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah teknik *triangulasi*. *Trianggulasi*, yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2011: 241; Walidin, dkk., 2015). Trianggulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *trianggulasi sumber, data dan evaluator*. Yaitu peneliti mencoba mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama serta mengevaluasi hasil penelitian dengan menggunakan evaluator yang berbeda dengan data yang sama. Melalui teknik *trianggulasi* ini, peneliti menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data untuk sumber data yang sama. Proses triangulasi ini dilakukan terus menerus sepanjang proses pengumpulan data dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang digabungkan tersebut adalah:

1. Observasi (pengamatan langsung).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis *observasi partisipatif moderat* (sedang), yaitu berusaha menyeimbangkan posisi

sebagai orang dalam yang mengamati dari dekat dan sebagai orang luar yang mengamati dari luar (Sugiyono, 2011: 227; Walidin, dkk., 2015). Peneliti masuk ke dalam latar, bergaul dan berbincang-bincang dengan subyek. Selain itu peneliti juga ikut berpartisipasi dalam beberapa kegiatan di lapangan, tetapi tidak semuanya.

2. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak berstruktur yang tetap mengacu pada permasalahan penelitian yang telah ditetapkan, sehingga dengan demikian informan memperoleh kebebasan dan kesempatan mengeluarkan pikiran, pandangannya dan perasaannya tanpa diatur ketat oleh peneliti. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh keterangan yang terinci dan mendalam mengenai pandangan subyek yang diteliti dan diarahkan sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2011: 227; Walidin, dkk., 2015). Peneliti berusaha melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang dapat memberikan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini. Pihak-pihak tersebut adalah para personal yang bertanggung jawab dalam proses pendidikan pada Perguruan Tinggi yang diambil sebagai subjek penelitian, yang meliputi berbagai personal yang terkait dengan kegiatan tersebut, yang meliputi pimpinan Universitas, Pimpinan Fakultas, Pimpinan Prodi, dosen dan mahasiswa. Dalam hal ini adalah para pimpinan di Perguruan Tinggi yang diambil sebagai subjek dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi/ Menelaah dokumen.

Selain mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi, penulis juga mengumpulkan data melalui data dokumen

yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, misalnya telah dibukukan oleh staf tata usaha (Walidin, dkk., 2015). Data yang akan dijaring melalui telaah dokumen meliputi beberapa hal, antara lain:

- a. Profil perguruan tinggi;
- b. Peraturan-peraturan tertulis yang ada dan digunakan di lingkungan perguruan tinggi;
- c. Data tentang perencanaan, kurikulum, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan perguruan tinggi;
- d. Perihal tentang pendidikan karakter pada perguruan tinggi;
- e. Berbagai macam data lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

4. *Focus Group Discussion* (FGD)/ Diskusi Kelompok Terfokus

Pengumpulan data dengan teknik ini adalah dengan menggunakan sebuah forum diskusi terfokus untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya tentang tema yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi peserta dalam *Focus Group Discussion* (FGD) ini adalah dosen dan mahasiswa-mahasiswa pada perguruan tinggi yang menjadi subjek penelitian serta beberapa praktisi pendidikan terkait dengan fokus penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami. Dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugioyo, 2011: 244; Walidin, dkk., 2015). Analisis data dilakukan dengan

mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara berulang-ulang (*cyclical*) untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan. Dengan demikian, secara teoritis analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna memecahkan masalah. Menurut Miles dan Huberman (1992: 16), analisis terdiri dari tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu:

- a. Reduksi Data;
- b. Penyajian Data;
- c. Penarikan kesimpulan data/ verifikasi

1. *Reduksi data*

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sebagaimana diketahui, reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. *Penyajian Data*

Setelah dilakukan proses reduksi data, analisis data kemudian dilanjutkan dengan penyajian data yang merupakan proses

penyusunan informasi yang kompleks ke dalam suatu bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami maknanya yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam prosesnya penyajian data juga sama dengan reduksi data dengan arti tidak terpisah dari analisis, ia merupakan bagian dari analisis.

3. *Menarik Kesimpulan/ Verifikasi*

Kesimpulan-kesimpulan yang dibuat oleh peneliti selalu bersifat longgar dan terbuka, sehingga akan mempermudah untuk disempurnakan. Kesimpulan akhir dirumuskan setelah pengumpulan data telah dilakukan seluruhnya dengan mengacu pada kesimpulan-kesimpulan yang dibuat dalam catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan data, dan metode pencarian ulang yang digunakan. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan matriks-matriks yang telah dibuat untuk menemukan pola, topik atau tema sesuai dengan penelitian.

D. Anggaran Biaya

Anggaran biaya dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 69/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran 2018, Sub-Keluaran Penelitian. Adapun penelitian ini sepenuhnya di biayai dengan dana yang berasal dari DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun Anggaran 2019.

E. Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan 1 tahun dengan pelaksanaan selama 6-8 bulan pelaksanaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pola dasar pengembangan yang menjadi core konsep manajemen pengembangan mutu dosen, dilaksanakan melalui dua macam kebijakan strategis, yakni kebijakan makro dan kebijakan kelembagaan. Kebijakan makro diarahkan pada (a) pementapan peran UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam menyelenggarakan pendidikan (b) peningkatan peran UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam menyediakan kesempatan pendidikan bagi semua warga Negara Indonesia (c) penciptaan peluang dan pendorong civitas akademika dalam penguasaan sains dan teknologi serta (d) pengembangan wawasan dan orientasi global dalam menanggapi masalah global yang mempengaruhi kehidupan manusia secara global.

Kebijakan kelembagaan diarahkan pada (a) menumbuhkembangkan kehidupan keimanan dan ketakwaan yang bertujuan dalam penciptaan manusia yang ulul albab (b) melaksanakan pembaharuan kurikulum (c) meningkatkan kemampuan manajemen (d) mengembangkan mutu personil (e) mengembangkan potensi, kreativitas, minat dan bakat mahasiswa (f) menyempurnakan rancangan, penataan dan pemanfaatan fasilitas, peralatan dan teknologi pendidikan (g) mengembangkan mutu penelitian (h) meningkatkan kredibilitas kepemimpinan dan kerjasama nasional dan internasional.

Keduabelas butir kebijakan kelembagaan tersebut di atas, merupakan prioritas program setiap unit kegiatan, baik unit kegiatan

tingkat institut, fakultas, lembaga-lembaga maupun jurusan-jurusan. Namun demikian, sebagaimana dikemukakan pada Bab Pendahuluan, penelitian ini difokuskan pada manajemen pengembangan mutu dosen yang berkaitan dengan pengadaan dosen, pembinaan dan pengembangan dosen. Dalam hal perencanaan pengembangan mutu dosen, penelitian ini difokuskan pada rencana penentuan kebutuhan dosen yang akan datang. Sedangkan dalam hal pelaksanaan manajemen pengembangan mutu dosen, penelitian ini difokuskan pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan dosen disertai dengan pembinaan dan pengembangan dosen yang secara kontinu dievaluasi dan di monitoring.

A. Implementasi Manajemen Peningkatan Kualitas Dosen

Pembinaan dan pengembangan mutu dosen bertolak dari kebijakan mengembangkan kemampuan professional ketenagaan guna meningkatkan mutu layanan akademik dan non-akademik. Tekanannya pada peningkatan, perluasan wawasan, pembinaan spirit ilmiah dan pengembangan budaya ilmiah dan kebebasan akademik. Sasaran utamanya adalah peningkatan mutu akademik dan peningkatan kewenangan akademik. Disisi lain perlu pula program-program dalam rangka pengembangan spiritual dosen.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan di antaranya adalah: Komitmen moralitas yang harus diperhatikan, sistem dan iklim. Harus ada kedisiplinan. Menghargai waktu kerja keras, sanksi dan *reward* juga harus ada, budaya dosen dan mahasiswa. Dosen harus berprestasi, termasuk peningkatan seni budaya. Mahasiswa tidak ngerumpi tapi menggalakkan diskusi perilaku sehari-hari

dengan Islam: gaya berpakaian, jenis aktivitas dan sebagainya harus mengarah kepada amaliah Islam, jajaran pimpinan harus berorientasi kemanfaatan kepada masyarakat, menjadikan dan ciptakan Perguruan Tinggi sebagai kumpulan para sarjana dan peneliti.

Berkenaan dengan manajemen peningkatan kualitas dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga kedepan, Fakultas Tarbiyah harus bisa memberikan contoh dalam mencetak guru, terkait dengan manajemen peningkatan kualitas dosen sebagai mana hasil wawancara dengan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga menjelaskan bahwa:

Saya melihat sekaligus memang ada beberapa faktor Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga melakukan manajemen peningkatan kualitas dosen faktor pertama dari segi input baik dosen maupun mahasiswa Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga lebih unggul. Artinya dosennya yang saya lihat lebih berkualitas demikian juga dari segi mahasiswa yang masuk kemudian mengambil Fakultas Tarbiyah sebagai pilihan pertama dan mereka rata-rata memiliki prestasi yang bagus. Faktor kedua daya dukung sarana prasarana Fakultas Tarbiyah jauh lebih memadai, kemudian UIN Sunan Kalijaga ini kan tidak berhenti sampai di sini saja artinya kemungkinan- kemungkinan membuka Fakultas baru dan jurusan baru seperti yang telah terjadi nah dari situ dosen atau pimpinan Fakultas Tarbiyah semakin terpacu untuk melakukan perubahan-perubahan dan peningkatan kualitas dosen. Faktor kedua, terbentuknya kerjasama yang berupa *team work* yang solid. Artinya setiap program yang ada kita selalu selesaikan melalui tim, tidak dilakukan perorangan sehingga setiap program yang banyak dan berat menjadi ringan apabila kita lakukan bersama ya coba kita lihat sekarang saja semua dosen walaupun libur tetap masuk kantor di kantor masing-masing dan semua kegiatan diatur

kemudian dibentuk semacam panitia sehingga keberhasilan ini keberhasilan bersama. Kemudian faktor yang terakhir berkat kerjasama dengan fakultas-fakultas lain, lembaga-lembaga lain, baik pemerintah maupun swasta. Seperti kita tahu banyak kunjungan yang datang ke UIN Sunan Kalijaga untuk menciptakan kerjasama.

Data di atas juga dikuatkan dari hasil wawancara dengan salah satu dosen UIN Sunan Kalijaga sebagai berikut:

Manajemen peningkatan kualitas dosen UIN Sunan Kalijaga dari segi kepemimpinan yang sudah bagus yang sudah memiliki strategi yang mempunyai, baik dalam pengembangan kampus sampai pada Fakultas dengan rencana-rencana yang matang, baik cara melakukan peningkatan dengan melakukan relasi-relasi kerjasama di intern maupun di luar lembaga seperti dengan pesantren sekolah menengah, instansi, perguruan tinggi, sehingga dengan banyak melakukan kerjasama dan relasi minimal dapat mempromosikan visi dan misi Fakultas dan visi misi kampus UIN Sunan Kalijaga sehingga dapat dikenal oleh masyarakat luas. Keunggulan kualitas maupun kuantitas baik itu dosen maupun mahasiswa sebagaimana UIN Sunan Kalijaga memiliki program bahasa Arab-Inggris semua mahasiswa dan dosen harus menguasai.

Berdasarkan hasil paparan data di atas bahwa manajemen peningkatan kualitas dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta dilakukan salah satunya dengan peningkatan kerjasama tim. Ciri utama dari suatu tim adalah adanya kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk memperoleh efisiensi, efektifitas, dan mutu yang memadai, maka kerja sama tim mutlak diperlukan. Tim kerjasama dan kerjasama tim adalah suatu kerjasama yang bermutu adalah hasil kerja yang melibatkan unsur dari berbagai disiplin ilmu.

Untuk itu diperlukan suatu tim yang cepat kompak dapat mewujudkan kerjasama guna mencapai tujuan, keterlibatan masing-masing unsur ditentukan oleh signifikansi kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan jika masing-masing unsur telah mampu berperan secara optimal maka tim seperti ini dikategorikan sebagai tim kerjasama, dengan demikian yang dimaksud dengan tim kerjasama adalah integrasi dari masing-masing individu dalam bentuk perpaduan peran secara optimal sesuai dengan keahlian dan bidang kerja masing-masing guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kerangka program yang lebih global, suatu tim kerjasama juga harus menciptakan jalinan kerja dengan berbagai tim kerjasama yang lain demikianlah yang dimaksud kerja sama jalinan kerjasama ini bukan saja diakibatkan oleh semakin kompleksnya masalah yang akan ditangani tetapi juga disebabkan adanya keterbatasan bidang kerja yang dapat ditangani oleh satu tim kerja sama tertentu, jadi kerja sama dimaksud tidak terbatas di antara individu melainkan juga antara tim dengan demikian secara analogis berdasarkan pengertian tim kerjasama di atas dapat diturunkan kerjasama tim yakni integrasi antara berbagai tim kerja sama dalam sistem jaringan kerja sama yang mampu menciptakan peluang bagi setiap tim untuk berperan sesuai dengan bidang keahliannya dan bidang kerja masing-masing guna mencapai tujuan.

Peningkatan kualitas atau mutu kerja sama tim memerlukan pendekatan dan strategi khusus karena melibatkan beberapa tim yang di dalamnya terdapat individu dengan berbagai latar belakang

yang berbeda. Untuk melaksanakan pembinaan kerja sama ada beberapa hal yang perlu di perhatikan di antaranya adalah:

1. Suatu tim harus menentukan sejumlah cara untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang berkenaan dengan tim tersebut.
2. Tujuan pengumpulan informasi tersebut adalah untuk mengidentifikasi sejumlah masalah yang ada di dalam gambaran terhadap alternatif pemecahan masalah yang timbul dalam tim dimaksud.
3. Pendekatan intervensi yang dijelaskan di sini didasarkan pada sistem yang mempertimbangkan berbagai sudut pandang, sistem ini mengakui bahwa setiap bagian dari organisasi saling bergantung tugas-tugas tim kerjasama secara umum, tugas tim kerjasama adalah untuk menemukan strategi pencapaian tujuan yang secara nyata berorientasi pada pelanggan untuk lebih jelas dirinci sebagai berikut *pertama* menemukan cara yang memungkinkan tim untuk berkerja sama dalam masalah yang sama, *kedua* menjelaskan bahwa perbedaan yang ada di antara anggota tim bukan untuk menimbulkan perpecahan. *ketiga* menciptakan suasana di mana satu dengan yang lainnya saling mau mendengar, meskipun miliki cara pandang dan titik tolak yang berbeda.

Dalam rangka meningkatkan saling pengertian antara tim perlu ditanamkan bahwa peningkatan saling pengertian di antara tim merupakan hal pokok yang dapat menunjang juga perwujudan peningkatan kerjasama. Saling pengertian ini akan memberikan

sumbangan terhadap persiapan program. Pada suatu perguruan tinggi tim kerjasama dan kerjasama tim mutlak diperlukan secara makro ada tiga unsur yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi yakni tenaga kependidikan, tenaga administrasi, dan mahasiswa. Di sisi lain terdapat tiga unsur utama yang menjadi darma suatu perguruan tinggi yakni sebagai pusat penelitian, pendidikan dan, pengabdian.

Dalam satu Fakultas, tim pengajar perlu menjalin kerjasama guna mencapai keselarasan penyajian berbagi bidang studi yang mencirikan produk satu fakultas tertentu. Di tingkat institut/universitas kerja sama ini juga dibutuhkan untuk menemukan strategi yang relevan guna menghasilkan lulusan yang mencirikan tujuan institusional.

Untuk mengoptimalkan peranan suatu perguruan tinggi dalam rangka pembangunan nasional maka setiap tim kerjasama yang ada di perguruan tinggi juga perlu menjalin kerjasama di lembaga-lembaga yang lain maupun di masyarakat.

Peningkatan kualitas dosen pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan FTK UIN Sunan Kalijaga bahwa peningkatan kualitas dosen di titik beratkan pada akademik, personal, fasilitas, penumbuhan disiplin dan berbagai bidang kegiatan dan profesionalisasi yang digerakkan oleh keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.

Arah kebijakan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam melaksanakan kegiatan akademik

ditujukan untuk meningkatkan kemampuan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga dalam menghasilkan lulusan yang sesuai 4 pilar UNESCO, yaitu *learning to know, learning to do, learning to be, learning to live together*. Selain mendasarkan pada 4 pilar taersebut arah kebijakan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga juga diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan 4 pilar UIN Sunan Kalijaga yaitu; 1) Kedalaman spiritual, 2) keluhuran akhlak, 3) keluasan ilmu dan kematangan profesional.

B. Langkah Pengembangan dan Peningkatan Kualitas Dosen

Pembinaan dan pengembangan mutu dosen bertolak dari kebijakan mengembangkan kemampuan professional ketenagaan guna meningkatkan mutu layanan akademik dan non-akademik. Tekanannya pada peningkatan, perluasan wawasan, pembinaan spirit ilmiah dan pengembangan budaya ilmiah dab kebebasan akademik. Sasaran utamanya adalah peningkatan mutu akademik dan peningkatan kewenangan akademik. Disisi lain perlu pula program-program dalam rangka pengembangan spiritual dosen.

UIN Sunan Kalijaga menempuh beberapa langkah dalam pengembangan mutu dosen agar menjadi efektif, efisien, dan produktif. Dikatakan efektif apabila menunjukkan suatu ukuran tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan yang diharapkan sebagaimana terlebih dulu telah ditetapkan. Efisien, pada dasarnya menunjukkan suatu ukuran tingkat kemampuan sistem dalam pemanfaatan seluruh atau sebagian perangkat sumber daya secara optimal pada proses pembinaan untuk mencapai hasil yang optimal

sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas pada dasarnya menunjukkan kepada suatu ukuran tingkat daya hasil setiap program pembinaan. Langkah yang harus ditempuh sebagai berikut:

Pertama, Penetapan Standar Mutu Dosen. Standar kinerja dosen ini mengacu dan relevan dengan Visi Misi universitas. Standar kinerja dosen sebagai tenaga edukatif di bidang pendidikan dan pengajaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga bahwa bahwa tenaga edukatif perlu memiliki kompetensi-kompetensi: *content knowledge*, *behavior skills*, dan *human relation skills*. *Contents knowledge* adalah materi pengetahuan di bidangnya masing-masing sesuai dengan tugas mengajarnya (bidang studi), *Behavior skills* berkenaan dengan keterampilan teknis dalam melakukan tugas mengajarnya, sedangkan *human relations skills* adalah keterampilan dalam membina hubungan insani antara tenaga edukatif dengan peserta didik. Sebab tugas mengajar membutuhkan hubungan manusia yang kompleks. Kompetensi yang harus dimiliki di bidang pendidikan dan pengajaran ialah dosen mampu menguasai landasan kependidikan; mampu menguasai bahan pengajaran; mampu mengelola program belajar mengajar; mampu mengelola kelas; mampu mengelola interaksi belajar mengajar; mampu menggunakan media dan sumber belajar; mampu menilai hasil belajar peserta didik; mampu mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan; mampu memahami prinsip-prinsip dan hasil penelitian untuk kepentingan kependidikan dan pengajaran; mampu mengenal menyelenggarakan administrasi pendidikan. Kegiatan pengajaran pada intinya terdiri dari merencanakan, melaksanakan, dan

mengevaluasi hasil belajar. Mengatakan dosen profesional adalah seorang yang memiliki kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pengajaran dalam bidang ilmu yang menjadi spesialisasinya.

Suparman (1999: 156) merumuskan kompetensi atau indikator dosen profesional dalam mengajar dalam sepuluh indikator, yaitu: (1) menguasai bahan pelajaran, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi siswa, (8) mengenal fungsi dan program bimbingan, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) memahami prinsip dan penafsiran penelitian untuk menunjang pengajaran. Kemampuan ini perlu dimiliki seorang dosen agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional. Pada intinya dapat disimpulkan bahwa dosen profesional merencanakan pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan melakukan penilaian hasil belajar secara obyektif.

Sedangkan kemampuan dosen dalam bidang penelitian pada dasarnya adalah dosen sebagai peneliti harus mampu merancang penelitian, mampu melaksanakan penelitian dan mampu melaporkan hasil penelitian sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Melakukan penelitian memerlukan kemampuan dan keahlian khusus sesuai dengan tuntutan profesi. Penelitian tidak bisa dilakukan dengan seandainya, tetapi membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus agar mencapai hasil yang obyektif dan bermutu tinggi. Dosen profesional perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan penelitian ini. Oleh karena itu, dosen profesional adalah (1)

menggunakan penelitian sebagai cara untuk menguasai dan terus mendalami ilmu pengetahuan, (2) menguasai dan terus mendalami metodologi penelitian sesuai dengan bidang ilmunya, (3), mampu merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil penelitian dengan baik, dan (4) memiliki program panjang dalam bidang penelitian dan pengembangan ilmu untuk jangka waktu tertentu (Suyono, 1995: 166). Artinya dosen dituntut untuk menguasai aspek metodologi, yang meliputi perumusan masalah, memilih metode penelitian yang cocok dengan permasalahan, menganalisa, dan menyimpulkan hasil penelitian.

Selain itu, dosen sebagai peneliti perlu memiliki kemampuan untuk mencari permasalahan yang berbobot dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan isi serta hasil penelitiannya benar-benar berbobot sehingga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Khusus untuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), terdapat isu sentral tentang kinerja dosen PTKI yang saat ini dosen harus mampu mengintegrasikan ilmu agama ke dalam ilmu umum dalam penelitian dan sebaliknya. Pengabdian masyarakat perlu dilakukan dengan menganalisa kebutuhan dan pencapaian tujuan pengabdian. Pengabdian tidak akan efektif dan kurang bermanfaat bagi masyarakat jika tidak dilakukan secara profesional. Ini berarti menuntut kemampuan dosen untuk melakukan pengabdian dengan baik. Dosen yang profesional akan melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan berdasarkan tuntutan profesi. Dosen yang profesional dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat adalah (1) mampu merencanakan, melaksanakan dan melaporkan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan baik, (2) mampu memilih

prosedur dan metode yang tepat dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat, (3) mampu menulis karya ilmiah berupa buku atau bentuk lain yang dapat dimanfaatkan masyarakat, dan (4) selalu meningkatkan kualitas pengabdian kepada masyarakat tersebut.

Aspek lain yang dijadikan indikator profesional dosen dalam mengadakan diri kepada masyarakat adalah mampu memilih dan menentukan program pengabdian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Menurut Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan FTK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta bahwa program pengabdian masyarakat juga disesuaikan dengan dimensi waktu dan tempat. Dengan demikian pengabdian akan memiliki imbas positif terhadap pengembangan hidup masyarakat luas.

Artinya, indikator-indikator dari ketiga aspek tersebut saling berkaitan antara satu dengan lainnya dan menjadi indikator umum profesionalisme seorang dosen yang tidak dapat dipisahkan pada UIN Sunan Kalijaga. Seorang dosen kurang sempurna tingkat profesionalitasnya jika hanya memiliki indikator dalam bidang tertentu saja. Dosen profesional seharusnya memiliki kemampuan profesi dalam mengajar, melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai tugas utamanya. Bahkan seorang dosen perlu memiliki kompetensi profesional (1) moral, (2) kompetensi mental, serta (3) kompetensi antar hubungan. Kompetensi profesi dalam aspek moral dan mental ini sangat penting, terutama bagi seorang pendidik seperti dosen. Khususnya untuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), dosen PTKI harus memiliki kemampuan menampakkan diri sebagai seorang mukmin

dan muslim di manapun benda, mampu bersikap dan berperilaku jujur, amanah dan berakhlak mulia.

Kedua, Melakukan Screening, Menetapkan Isu Strategis dan Membuat Perencanaan. Pada tahap ini yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan *screening* yaitu penyaringan dan pengelompokan terhadap dosen sesuai kompetensinya melakukan *need assessment* untuk mengetahui kebutuhan dasar dosen melalui instrumen yang dibuat berdasarkan standar mutu dosen yang ditetapkan. Langkah berikutnya menetapkan isu strategis pembinaan. Langkah ini penting sebab memilah dan memilih yang prioritas melalui analisis lingkungan strategis akan membuat proses pembinaan lebih efektif. Langkah berikutnya adalah membuat perencanaan pembinaan yang menyangkut rencana materi, alokasi waktu, dana, media, pendekatan atau metode pembinaan juga alat evaluasi pembinaan, yang tentunya harus relevan dengan tujuan pembinaan.

Ketiga, Proses pembinaan dengan pendekatan learning organization melalui enam disiplin. Proses pembinaan dapat direncanakan dilakukan oleh dosen sendiri, atau lembaga. Suatu hal yang paling efektif, bila kedua belah pihak (individu dan lembaga) memberikan kesempatan untuk terjadinya proses pembinaan tersebut. Dengan kata lain, pimpinan lembaga memberi kesempatan, dan personil bersedia dan mempunyai keinginan untuk berkembang. Dalam hal ini yang sangat berperan adalah pribadi individu personil, karena betapapun pimpinan organisasi memberikan kesempatan dan sekaligus menyelenggarakan program pembinaan, tanpa usaha dan kemauan dosen, maka usaha itu akan sia-sia. Di sini

peran pimpinan sangat menentukan hasil pembinaan, pemberian ruang gerak dan waktu kepada dosen untuk menjadi *self directed learning* (pembelajar yang mengarahkan dirinya sendiri) yang pada prinsipnya merujuk pada kondisi psikologis individu pembelajar yang memiliki kesadaran untuk mengontrol dan mengarahkan tujuan dalam memperoleh pengetahuan, memecahkan masalah, mengembangkan atau menguatkan keterampilan yang sudah dimiliki. Keseimbangan antara kesempatan yang ada dengan usaha serta motivasi baik dari pimpinan maupun dosen sendiri menghasilkan situasi yang kondusif bagi upaya pembinaan.

Dalam pembinaan ini, *disiplin spiritual and profesional motivation* ditempatkan pada awal pembinaan dan pengembangan mutu perlu dilakukan dengan asumsi bahwa *spiritual and profesional motivation* sebagai energi daya dorong sekaligus kompas untuk mengembangkan kemampuan akan makna, visi, dan nilai hidup. *Spiritual motivation and Profesional motivation* adalah RUH dan energi kehidupan organisasi yang berfungsi untuk mensupport individu maupun tim dalam rangka meningkatkan kapasitas belajar secara terus menerus sesuai dengan tujuan organisasi. Pembinaan yang dilakukan melalui peningkatan mutu dengan pendekatan studi lanjut gelar; studi lanjut non gelar; pertemuan ilmiah; asistenship (bimbingan dosen junior-senior); coaching; team teaching; penugasan-penugasan; penataran dan lokakarya; penulisan karya ilmiah; kegiatan pengajaran; kegiatan penelitian; kegiatan pengabdian masyarakat; pendekatan terapan; team learning; studi banding yang berorientasi pada profesionalisme dosen harus dibiasakan guna pencapaian dosen profesional dalam tridharma

perguruan tinggi sehingga keluasan ilmu dan kematangan profesional sebagai ciri khas pribadi ulul albab dapat tercapai.

Melalui disiplin *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) tidak hanya membantu dosen untuk memperoleh banyak informasi, tetapi memperluas kemampuan untuk memproduksi hasil-hasil yang diinginkan lebih-lebih dalam konteks profesionalitas dosen. Melalui disiplin *Mental Model* membantu dosen mempelajari keterampilan baru dan mengimplementasikannya dalam inovasi institusional yang membawa keterampilan ke dalam praktek yang reguler. Dalam hal ini integrasi sains dan islam yang menjadi model mental sehingga dosen yang berlatar belakang pendidikan umum dapat mengintegrasikan nilai-nilai islam ke dalam mata kuliah umumnya tersebut dan sebaliknya. Pendekatan yang dilakukan adalah melalui peningkatan keterampilan dan diskusi antar mata kuliah baik serumpun ataupun tidak yang mana juga dipermudah dengan adanya lembaga LP2M yang mengarahkan para dosen untuk melakukan penelitian integratif antara Sains dan Islam.

Melalui disiplin *Building Shared Values* (Membangun Visi Bersama) diharapkan kepemimpinan memberi inspirasi untuk mempertahankan gambaran masa depan yang diinginkan dan ingin diciptakan. Dengan menggunakan pendekatan yang sifatnya *top down*, *bootom up inovaton* dan *partisipation motivation* diharapkan adanya hubungan sinergis yang baik antara dosen dan pimpinan. Melalui disiplin Pembelajaran Tim (*Team Teaching*) yang dibentuk melalui unit-unit lembaga penunjang, seperti: LP2M, LPM, Self Access Centre, UIN-Press serta pusat Laboratorium sesuai dengan program studi dan jurusan masing-masing memang memerlukan

Good Father yang ahli di bidangnya sehingga pengembangan diri dosen bisa berkembang dengan baik karena adanya arahan dari ahli. Sedangkan melalui disiplin Berpikir Sistem akan membawa UIN Sunan Kalijaga memperoleh hasil optimal dalam pengembangan dosennya.

Keempat, Mengevaluasi Hasil Pembinaan, pada tahap evaluasi berangkat dari asumsi bahwa untuk mendapatkan hasil optimal manajemen pembinaan mutu dosen dapat menggunakan evaluasi *single loop* dan *double loop* sebagaimana teori yang dikemukakan Argyris dan Kurt Lewin, dengan cara mengidentifikasi dan mengoreksi ketidaksesuaian hasil pembinaan (*mismatch*) antara keinginan dan hasil (*outcome*). Jika kesalahan itu diketahui dan dikoreksi tanpa mempertanyakan atau mengubah nilai-nilai dasar sistem (apakah itu dosen, pemimpinnya, materi pembinaan, pendekatan yang digunakan atau fasilitas pembinaannya), proses perbaikan pembinaannya menggunakan *single loop*. Jika dalam proses koreksi itu dilakukan pemeriksaan dan perubahan atas semua penyebabnya hingga mengubah nilai-nilai dasar sistem, pembinaan yang terjadi disebut *double loop*. Di sini peran pimpinan bukan hanya merencanakan tetapi mampu mengoreksi, mengidentifikasi, dan membuat solusi untuk perbaikan sistem pembinaan berikutnya.

C. Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kualitas Dosen

Dosen pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengemban tiga tugas yaitu: *pertama* melaksanakan pendidikan (proses belajar mengajar), *kedua* melakukan penelitian, *ketiga* mengabdikan ilmunya

kepada masyarakat. Sudah tentu ketiga unsur itu sudah dilaksanakan sesuai bidang keahliannya dosen bersangkutan. Tugas utama para dosen adalah melaksanakan tugas pendidikan akademis, dalam arti merencanakan materi pendidikan harus dikuasai (bahan pendidikan) penyajian kepada mahasiswa dan memantau serta mengevaluasi tingkat pencapaian mahasiswa. Berbagai metode, pendekatan dan perencanaan, penyajian materi pendidikan harus dikuasai oleh dosen agar proses belajar mengajar berlangsung secara efektif dan efisien dan berhasil dengan kualitas yang diharapkan.

Melakukan tugas penelitian ilmiah adalah tugas pokok kedua bagi para dosen di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta perkembangan ilmu dan teknologi bergantung pada usaha-usaha penelitian. Bagi seorang dosen penelitian bukan hanya mengembangkan dan peningkatan penguasaan atas ilmu dan teknologi tetapi juga meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan akademis yang merupakan tugas utamanya. Pembaharuan materi- materi pendidikan hanya mungkin, jika dosen bersangkutan melakukan penelitian-penelitian ilmiah dalam bidang ilmunya. Tanpa penelitian-penelitian dimaksud, Materi pendidikan akan tetap statis dan bahkan ketinggalan zaman. Untuk dapat melakukan penelitian ilmiah dosen perlu menguasai metode dan teknik-teknik penelitian dalam bidang ilmunya di samping tersedianya sarana-sarana pendukung.

Tugas pokok ketiga setiap dosen UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta ialah mengabdikan ilmu dan teknologi yang merupakan keahlian untuk membantu masyarakat ilmu dan teknologi harus bermanfaat bagi masyarakat adalah merupakan aspek mural akademis setiap dosen sebagai ilmuwan untuk membantu

masyarakat mencerdaskan dan meningkatkan kesejahteraan hidupnya dengan ilmu dan teknologi yang dikuasainya. Di samping segi membantu masyarakat yang dimaksud dalam pelaksanaan ini dosen bersangkutan juga memperoleh banyak manfaat berupa informasi tentang perkembangan masyarakat dan kebutuhannya.

Informasi ini sangat perlu bukan hanya untuk pengembangan ilmu dan teknologi itu sendiri, tetapi terlebih-lebih untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan materi akademis. Setiap dosen perlu menguasai metode, pendekatan, teknik-teknik yang paling tepat dalam melaksanakan tugas pengembangan tersebut agar dapat berhasil secara berkualitas .

Dalam ketiga bidang tugas pokok di atas merupakan untuk peningkatan kualitas dosen yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peningkatan kualitas dosen adalah bagian yang terpenting dari rencana ketenagaan. Rencana peningkatan kualitas dosen pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta disusun secara efektif dan efisien berdasarkan kebutuhan dan standar mutu yang objektif dalam setiap bidang ilmu. Peningkatan itu harus dilakukan berkesinambungan, karena perkembangan ilmu dan teknologi yang cepat, kebutuhan dunia kerja yang terus berubah, dan juga karena keterbatasan dana perguruan tinggi.

Sesungguhnya, rencana peningkatan kualitas dosen harus dimuali sejak penerimaan- dosen-dosen baru. Seleksi calon dosen perlu dilaksanakan dengan ketat sesuai dengan kebutuhan dan syarat-syarat yang ditentukan. Sejak permulaan pembagian tugas akademis harus jelas, setiap dosen baru perlu diarahkan secara jelas

tugas apa yang akan diembannya dalam bidang ilmu yang merupakan spesialisasinya, termasuk mata kuliah yang akan dikembangkannya. Dalam hal ini setiap dosen baru harus dimasukkan ke dalam tim pengajar yang dipimpin oleh dosen-dosen senior, dalam tim ini dosen-dosen muda dibimbing oleh dosen-dosen senior sehingga wawasan akademik mereka berkembang. Oleh sebab itu pembimbingan dalam mengajar harus dilakukan secara terencana.

Peningkatan kualitas dosen di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dilaksanakan melalui penugasan belajar untuk mencapai jenjang kesederhanaan yang lebih tinggi. Jumlah dosen yang akan menjalani tugas belajar perlu ditentukan secara sederhana berdasarkan rencana pengembangan ketenagaan yang telah ditentukan. Syarat-syarat untuk tugas belajar perlu ditentukan dan dilaksanakan dengan baik dan benar sehingga setiap dosen mendapatkan kesempatan secara adil dan objektif, Dalam penugasan belajar ini perlu diadakan jaringan komunikasi dengan universitas yang lain sehingga mendapatkan informasi dengan mudah.

Sebagaimana telah disebutkan di atas di samping tugas belajar, penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konferensi, dan kegiatan-kegiatan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat adalah cara-cara penting untuk meningkatkan kualitas dosen. Oleh sebab itu, kegiatan-kegiatan ini juga dilaksanakan secara terencana setiap tahun, dan diusahakan setiap dosen mendapatkan kesempatan.

Minat membaca sangat perlu dikembangkan dalam usaha peningkatan kualitas dosen. Karena tanpa bacaan yang luas wawasan keilmuan dosen tidak akan berkembang, oleh karena itu

minat dan kebiasaan membaca harus ditingkatkan dan dikembangkan oleh setiap dosen. Tercapai tidaknya perguruan tinggi yang diharapkan ditentukan oleh kualitas dosen di setiap bidang ilmu dalam melaksanakan ketiga hal tersebut. Mutu atau kualitas yang dimaksud bukan hanya pada segi ilmu, teknologi, dan keterampilan, tetapi pada segi mentalitas, sikap, moral, dan disiplin. Dosen yang pintar, tetapi tidak disiplin, apalagi tidak bermoral baik tidak akan menghasilkan pendidikan, yang berkualitas baik. Karena keteladanan dosen sangat berpengaruh pada perkembangan mental, sikap, dan kemampuan akademis mahasiswa.

Peningkatan kualitas penunjang akademis tenaga penunjang akademis terdiri dari pustakawan, laboratorium, teknisi, sumber belajar, penelitian, pengembangan di bidang pendidikan. Walaupun sama-sama tenaga kependidikan, sifat tugas dan tanggungjawab tenaga penunjang akademis berbeda dari sifat dan tanggung jawab dosen. Tugas dan tanggung jawab tenaga penunjang akademis pada pokoknya adalah berkenaan dengan semua kegiatan, beserta sarana-sarana relevan, yang mendukung proses belajar mengajar yang merupakan tugas pokok dosen.

Sesuai dengan tugas dan tanggung jawab di atas peningkatan kualitas dosen tenaga penunjang harus ditunjukkan terutama pada peningkatan dan penajaman keterampilan teknis, bukan pada kemampuan akademis.

Kualitas manusia sangat tergantung pada lingkungan di mana ia hidup dan bekerja bertolak dari hal tersebut dapat dipahami bahwa penelaahan tentang kualitas dosen tidak dapat dilakukan secara memadai tanpa pembahasan lingkungan.

Pada garis besarnya terdapat dua macam lingkungan, yakni lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik keduanya dikembangkan di perguruan tinggi, supaya sejalan dan memenuhi kebutuhan dosen. Yang dimaksud pengembangan lingkungan fisik di sini adalah suatu lembaga pendidikan yang mengembangkan fasilitas pendidikan misalnya bangunan, kelas, laboratorium, kebun percobaan dan sebagainya pada gilirannya hal tersebut akan amat membantu meningkatkan cara dan gaya (*method and style*) proses belajar mengajar.

Lingkungan fisik yang mempengaruhi kehidupan dosen, tentu tidak hanya pada fasilitas pendidikan di tempat dosen tersebut bekerja, namun juga termasuk ke dalamnya adalah lingkungan fisik di tempat tinggal dosen. Kecilnya penghasilan dosen, sering kali memaksa mereka menutupi kekurangan dan kebutuhan hidupnya dengan cara sendiri-sendiri selain menjadi dosen juga merangkap menjadi pedagang kegiatan yang lebih banyak di luar pekerjaan kedosenan akan menjadi kerja dosen lebih berat pada jabatan birokrat daripada profesionalisme keilmuan, keahlian akademik atau jabatan fungsionalnya.

Budaya-budaya disiplin ilmu yang ditunjang dari kebebasan akademik, secara historis telah melahirkan pengetahuan baru, alat kehidupan baru, serta pandangan-pandangan baru terhadap kehidupan, untuk kemudian di jadikan lembaga keilmuan sebagai *an agent of chang*. Perguruan tinggi berfungsi sebagai *an agent of chang* di negara-negara yang baru merdeka perguruan tinggi merupakan perpanjangan tangan pemerintah. Oleh karena itu perguruan tinggi

mengemban tugas pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kualitas dosen merupakan suatu yang sangat penting yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya faktor tersebut terdiri dari faktor intrinsik karyawan (personal/individu) atau para dosen dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu dosen, faktor kepemimpinan meliputi aspek kualitas rektor atau dekan dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada dosen, faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kelompokkan, dan keeratan anggota tim dosen, faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dosen atau infrastruktur yang diberikan oleh Universitas, sebagaimana data di bawah ini sebagai berikut:

Penyediaan dana untuk kegiatan akademik selama tiga tahun meningkat secara gradual. Persentase alokasi dana untuk bidang akademik secara lengkap adalah sebagai berikut. Persentase alokasi dana senilai 18,14% (tahun 2016) menjadi 16,6% (tahun 2017) kemudian 34,81% (tahun 2018) dari total alokasi dana di masing-masing tahun. Pertama profesional peningkatan kualitas dosen UIN Sunan Kalijaga sebagai perguruan tinggi yang bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui bidang pendidikan dalam menyelenggarakan Tri Dharma (Pedoman UIN Sunan Kalijaga), ya berkaitan erat dengan peningkatan perkembangan kualitas dosen. Dosen sebagai tenaga pendidik mempunyai posisi strategis, ia mempunyai pengaruh langsung terhadap proses belajar dengan

mahasiswa. Kualitas hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh kualitas pertemuan antara dosen dan mahasiswa serta berbagai keterampilan yang dimilikinya. Pada dasarnya setiap kegiatan di UIN Sunan Kalijaga selalu melibatkan dosen. UIN Sunan Kalijaga pertama memiliki sifat organisasi dan sefungsian dosen. Dosen harus memiliki potensi untuk menguasai ilmu pengetahuan yang luas dan pemahaman akademik dan juga menguasai keterampilan, menjalani prosedur serta mendesain dan melaksanakan penelitian, pengabdian masyarakat. Oleh karena itu dosen dituntut untuk berorientasi pada kualitas. Setiap kegiatan yang merupakan pelaksanaan fungsi Universitas peningkatan kualitas selalu melibatkan dosen sehingga dengan demikian dosen itu sendiri termotivasi. Karena selain dosen yang merasakan manfaatnya sendiri dosen juga memiliki otoritas dalam melaksanakan fungsi Universitas Islam dengan demikian pula dosen yang profesional itu adalah dosen yang menguasai, mengikuti perkembangan mampu mengembangkan serta tanggung jawab terhadap disiplin ilmunya, memiliki kemampuan berinteraksi dengan mahasiswanya secara profesional saling menghormati hak-hak mahasiswanya, menjadi teladan dalam bersikap dan pemikiran, memberikan informasi yang luas, menciptakan suasana akademik yang kondusif bagi perkembangan kualitas mahasiswa. Faktor pendukung yang menonjol saat ini dosen harus S2 dan terus melanjutkan ke S3 dan hubungan harmonis antara pimpinan, dosen sesama dosen, dosen dengan pimpinan tahun ini Insya Allah UIN Sunan Kalijaga akan banyak dosen yang doktor dan berbagai karya ilmiah, buku-buku yang banyak diterbitkan oleh dosen jadi dosen itu tidak diam saja. Faktor jaminan kesejahteraan, juga oleh kemampuan menciptakan peluang bagi aktualisasi diri serta kemampuan pelayanan akademik pada mahasiswanya.

Terlihatlah bahwa pimpinan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga memberikan peluang kepada para dosen untuk

menampilkan karya atau potensi, prestasi keilmuannya, sehingga pada saatnya tidak mungkin terjadi kepangkatan seorang dosen disandarkan pada masa kerja mengajar tanpa diisi dengan karya ilmiah dan hasil penelitian. Peranan dosen sangat dibutuhkan dalam membentuk kualitas mahasiswa untuk itu maka dibutuhkan dosen yang berkualitas salah satunya melanjutkan studi yang S2 ke S3 dan mengikuti kegiatan-kegiatan penelitian yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing sebagaimana data di bawah ini adalah:

Kegiatan peningkatan kualitas dosen yang menjadi motivasi adalah kami usaha terus menerus dalam rangka menyesuaikan kemampuan dosen terhadap peningkatan ilmu dan teknologi dalam Tri Dharma perguruan tinggi ada dua tahapan pertama ada pembinaan peningkatan kualitas dosen sesuai dengan kualifikasi minimal dosen untuk meningkatkan tugasnya, kedua peningkatan wawasan dan kemampuan dosen dalam melaksanakan tugasnya relevan dengan pengembangan iptek yang diperlukan dalam dunia pendidikan ada pendidikan lanjut secara formal S2 ke S3 dan peran serta baik aktif maupun pasif dalam berbagai kegiatan ilmiah, seperti seminar, diskusi, penelitian, group dinamika, penugasan dan lain sebagainya. Ada tiga prinsip dalam perguruan tinggi itu yang tidak bisa tidak yang harus dilakukan oleh dosen yaitu: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat semua ini harus dilakukan dan ketiga-tiganya penting, pendidikan dan pengajaran bertujuan untuk meneruskan dan memelihara ilmu pengetahuan, penelitian untuk mengembangkan kebudayaan ilmu pengetahuan pendidikan dan keguruan, kalau pengabdian masyarakat bentuk aplikasi kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Di samping dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga sebagai seorang pengajar dituntut untuk melakukan

penelitian dan pengabdian masyarakat yang ditekankan pada upaya dosen UIN Sunan Kalijaga untuk menjadi *riset universty*. Dalam jangka pendeknya riset-riset dosen UIN Sunan Kalijaga diarahkan untuk mendorong kemanfaatannya dalam peningkatan keagamaan, ilmu pengetahuan dan teknologi serta masyarakat luas.

Berkaitan dengan kehidupan budaya dosen, mereka memiliki budaya disiplin ilmu, kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat kesemuanya itu untuk meningkatkan kualitas dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, juga sangat terpengaruh dengan standar mutu yang dibuat pemerintah, Standar mutu UIN Sunan Kalijaga telah melampaui poin-poin standar yang ada pada PP 19 yang meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga pendidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar pendidikan sebagaimana data di bawah ini:

Standar isi pada PP 19 tahun 2005 sama dengan standar isi pada standar mutu UIN Sunan Kalijaga. Standar proses dan standar penilaian pendidikan sama dengan standar proses pembelajaran dan evaluasi program lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan sama dengan standar tenaga pendidik, kependidikan dan staf akademik, standar sara prasarana sama dengan standar sarana prasarana, standar pengelolaan sama dengan standar pengelolaan dan standar organisasi dan manajemen, standar pembiayaan sudah tercakup dalam standar pembelajaran dan evaluasi program studi, nah berbagai ukuran dalam standar tersebut kemudian dibagi ke dalam dua kategori untuk standar-standar yang langsung dapat diimplementasikan diberi kata penghubung harus, sedangkan standar yang dapat dilakukan dalam jangka pendek diberi kata penghubung seharusnya. Namun demikian karena saat ini UIN Sunan Kalijaga dalam pengembangan infra struktur, berbagai standar tersebut belum mampu diimplementasikan dan diukur

pencapaiannya. Di sisi lain UIN Sunan Kalijaga juga mengembangkan sistem penjaminan mutu dengan model ISO 9001:2000. dan saat ini pula UIN Sunan Kalijaga telah bekerjasama dengan lembaga akreditasi ISO SGS.

Penjelasan di atas diperkuat oleh data di bawah ini:

Terkait dengan standar lulusan yang hendak dicapai oleh UIN Sunan Kalijaga khususnya Fakultas Tarbiyah dan Keguruan adalah terbentuknya manusia yang disebut *Ulul Albab*. Lalu kemudian sosok *ulul Albab* diterjemahkan manusia yang mengedepankan dzikir, fikir, dan amal shalih, yang memiliki ilmu yang luas pandangan mata yang tajam, otak yang cerdas hati yang lembut dan semangat serta jiwa pejuang. Identitas *Ulul Albab* bisa dibentuk lewat proses pendidikan yang dikelola sedemikian rupa, sehingga mampu membangun iklim yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya dizikir, fikir dan amal shaleh. Sebagai sarana pencapaian identitas manusia *Ulul Albab* ada beberapa rambu-rambu di antaranya adalah: selalu sadar akan kehadiran Tuhan pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi, dan berusaha mengenali Allah dengan kalbu, Tidak takut kepada siapa pun kecuali Allah, mampu memisahkan yang jelek dari yang baik, Mementingkan kualitas hidup baik dalam keyakinan, ucapan, maupun perbuatan, Sungguh-sungguh dalam mencari ilmu pengetahuan, kritis dalam menerima pendapat, teori atau gagasan dari manapun datangnya, serta pandai menimbang-nimbang untuk ditemukan yang terbaik, bersedia menyampaikan ilmunya untuk memperbaiki masyarakat, tidak suka duduk berpangku tangan di laboratorium belaka atau hanya terbenam dalam buku-buku di perpustakaan, mau tampil di masyarakat, terpenggil untuk memecahkan problem di dalamnya. Kualitas lulusan, yang harus dimiliki oleh setiap lulusan UIN Sunan Kalijaga adalah: kedalaman spiritual, keluhuran akhlaq, keluasan ilmu, dan kematangan profesional. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dari tahun 2013 sampai 2017 selalu mengalami perkembangan meskipun sedikit mengalami penurunan pada tahun 2015, bahkan pada tahun 2017 IPK mengalami kenaikan tinggi, rata-rata dengan IPK 3, 34. Selama lima tahun terakhir rata-rata IPK 3, 36. Pelacakan alumni dilakukan secara

periodik oleh Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Membangun tradisi keilmuan di tengah menguatnya sistem keilmuan yang modern memang bukan pekerjaan mudah namun dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga selalu terpacu untuk yang terdepan (terbaik). Bangunan tradisi keagamaan itu sudah lama dilakukan di UIN Sunan Kalijaga, seperti shalat jamaah, *khotmel Qur'an*, *hifdz Qur'an*, *qiyamul lail*, dan *riyadhah*. Dengan tradisi yang semacam itu masyarakat kampus UIN Sunan Kalijaga akan terbiasa dan terbudaya selalu memiliki semangat yang kuat. Kemudian untuk memacu dosen melakukan penelitian UIN Sunan Kalijaga memiliki anggaran yang cukup sebagaimana data di bawah ini:

Dalam rangka peningkatan produktivitas di bidang penelitian khususnya bagi dosen muda Pusat Penelitian UIN Sunan Kalijaga secara konsisten menyediakan dana penelitian setiap tahun. Ini menunjukkan bahwa UIN Sunan Kalijaga berusaha untuk membudayakan riset untuk kemudian meraih keunggulan dalam akademik maupun riset. Kemudian untuk mensosialisasikan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, para dosen secara konsisten publikasi pada beberapa jurnal baik pada internal jurnal UIN Sunan Kalijaga maupun pada jurnal di luar (UIN) secara nasional dan internasional.

Selain itu, dosen Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga juga diharapkan memiliki kemampuan dan prestasi akademik sebagaimana dipaparkan data berikut:

1. Besertifikat akademik puncak (S3);
2. Berjabatan akademik tertinggi (guru besar);
3. Berkarya akademik tinggi sehingga menjadi acuan penulisan ilmiah;

4. Berwibawa akademik tinggi yang diakui secara luas yang ditandai dengan intensitas keterlibatan dalam forum-forum ilmiah;
5. Memiliki kedekatan dengan mahasiswa karena keilmuannya.

Adapun data dan informasi mengenai akreditasi program studi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, UIN Sunan Kalijaga dalam menyelenggarakan pendidikan formalnya harus memenuhi standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan dalam penyelenggaraan pendidikan di UIN Sunan Kalijaga. Hal ini pula kemudian menjadi hal yang sangat mempengaruhi dosen UIN Sunan Kalijaga khususnya pimpinan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk selalu mempengaruhi para dosen dalam peningkatan kualitas

D. Kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Dosen

Perguruan tinggi berfungsi sebagai *agent of change*, di negara-negara yang baru merdeka perguruan tinggi merupakan perpanjangan tangan pemerintah, hal ini perguruan tinggi mengemban tugas pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sedangkan, pengabdian masyarakat adalah kegiatan terencana yang memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sebagai bentuk tanggung jawab dan perwujudan Tri Dharma perguruan tinggi bagi kesejahteraan hidup dan kemajuan masyarakat yang dilakukan secara melembaga berdasarkan kebutuhan masyarakat, dan profesional melalui metode ilmiah dari semua itu

tidak terlepas dari kendala pertama minimnya dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat sebagaimana yang diungkapkan data di bawah ini:

Kalau masalah pengabdian masyarakat banyak sekali yang dilakukan dosen seperti ceramah, tokoh masyarakat, figur di masyarakat umum, dan masyarakat sekolah. Misalnya dosen jadi konsultan di MI, Pesantren kalau dosen tidak bisa itu pangkatnya tidak bisa naik selain itu biasanya kenaikan pangkat itu sudah mengabdikan 2 tahun di kampus. Fasilitasnya hanya laptop itu dari kampus. Masalah penelitian dan pengabdian masyarakat dosen sangat minim sekali sangat kurang walaupun sebenarnya ada sebenarnya pengabdian masyarakat ini penting dilakukan oleh dosen demi kemajuan masyarakat kita, masyarakat sangat menanti-nanti kehadiran kita sebagai dosen sebagai orang yang terdidik, tetapi para dosen khususnya Fakultas Tarbiyah dan Keguruan mereka masih mempunyai kecenderungan mengutamakan kepentingan-kepentingan pribadi dari pada kepentingan masyarakat ya paling tidak masyarakat kampuslah wong itu saja jarang tersentuh apalagi masyarakat luas yang bermacam-macam budaya dan keinginan masing-masing.

Setidaknya dosen mempunyai tanggung jawab terhadap profesinya secara profesional agar budaya akademik dapat terwujud di masyarakat kampus khususnya karena budaya ini selalu bersentuhan dengan dunia keilmuan, emosi mural, dan budaya. Hal ini sesuai dengan data berikut:

Seorang pemimpin harus memainkan peranannya dalam menyampaikan budaya akademik kepemimpinan yang mengedepankan meningkatkan profesinya, bersedia terlibat pada pengabdian masyarakat yang sesuai dengan disiplin ilmunya. Budaya akademik harus berkembang secara baik sesuai dengan perkembangan zaman selain itu budaya akademik akan tumbuh bila ada proses yang baik namun

sebagian dosen belum melaksanakan visi dan misi perguruan tinggi masih ada dosen yang belum bersikap ilmiah baik dari penampilan maupun dari pemikiran. Ada empat kreativitas yang dimiliki dosen UIN Sunan Kalijaga salah satunya adalah: memiliki kreativitas mengajar, kompetensi, dan peduli mahasiswa. Dari yang disebutkan di atas rata-rata belum tinggi artinya belum terpenuhi keseluruhannya. Akan tetapi kami berusaha mengarahkan ke yang lebih baik kalau dulunya tidak bagus bagaimana sekarang menjadi bagus dengan cara kita selalu adakan pelatihan, seperti karya ilmiah, workshop, pelatihan melalui pengetahuan dalam peningkatan ini tidak harus pelatihan keluar kita adakan sendiri lalu kemudian kita mengundang dari pembicara dari luar selain itu kita senantiasa selalu meningkatkan diri dan pelatihan-pelatihan yang kemudian diolah sendiri, magang yang lebih dekat dengan profesi masing-masing dosen itu.

Dari data di bawah ini terlalu banyaknya tugas yang dibebankan kepada dosen sehingga perhatiannya kurang terhadap mahasiswa adapun data itu sebagai berikut:

Beban kerja dosen meningkat semakin sibuk dosen itu semakin bisa mengatur waktu seperti contoh lima orang dosen yang S3 yang baru lulus studinya dengan bagus dan juga mengajar, penelitian seperti bapak Ahmad artinya kuliah S3 tidak mengganggu aktivitas dosen sebagai pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat setempat jadi bagaimana dosen itu menumbuhkan ke dalam kondisi learning organisasi artinya suka belajar, punya sistem untuk belajar. System seperti apa? Ya sistem Fakultas, punya dosen fakultas mengedepankan berbagai sumber daya mengikuti pelatihan di luar maupun di dalam kampus dan belajar sebagai organisasi. Kendala saat ini ada pada keuangan untuk studi lanjut maksudnya sudah tidak ada beasiswa tahun ini baru nanti ada lagi tahun 2010 namun kami tetap berusaha mencari. Yang paling menonjol problem dosen terkait dengan studi keluar dan tugas kerja di kampus, tidak bisa dipungkiri ada sebagian dosen hanya mengajar

saja, kurang perhatian terhadap mahasiswa, kurang maksimal kerjanya di kampus dan juga membiarkan penilaian yang sembarangan ya produktivitasnya jadi menurun disebabkan banyaknya tugas yang dibebankan kepada dosen, dosen harus melakukan penelitian, dosen harus mengajar, dosen harus pengabdian masyarakat dan lain sebagainya namun tidak semua dosen yang demikian artinya tidak semua dosen yang mengabaikan tugasnya sebagai dosen. Ya kalau yang kuliah dalam Negeri saja tetap mengajar akan tetapi yang kuliah keluar negeri tidak mengajar ya langsung di bebas tugaskan tugasnya sementara digantikan ke dosen yang ada, kan dosennya banyak ya sesuai dengan keilmuannya masing-masing. Terkait dengan pengabdian masyarakat belum maksimal tapi ada namun masih kecil belum terwujud secara nyata dan hasil-hasil riset belum diimplementasikan tetapi tetap ada pembinaan.

Dari data di atas semakin kuat bahwa dosen mengajar hanya sebatas mengajar saja kurang perhatian terhadap mahasiswa, hal itu diakibatkan banyaknya tugas yang dibebankan kepada dosen dan kurangnya komitmen dosen itu sendiri sehingga walaupun silabus itu sudah ada namun tidak berjalan sebagaimana mestinya sebagaimana data dibawai ini:

Terdapat beberapa faktor dalam kelemahan yang akan menjadi penghambat terutama dalam pengajaran, dosen lebih berorientasi pada administratif serta kurangnya komitmen walaupun silabus sudah ada tapi ini sebagian saja tidak semua dosen seperti itu kemudian kurang kompaknya ketika ada kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas misalnya ketika ada wokshop dan lain sebagainya, mungkin mereka sibuk dengan urusannya masing-masing karena tugas dosen memang banyak sehingga tidak mungkin semua hadir terkadang memang waktunya yang kres.

Hal senada disampaikan oleh Wakil Dekan 1 Fakultas Tarbiyah dan Keguruan bahwa kendala yang relatif menghambat

adalah ada pada masing-masing dosen ditambah lagi dana yang masih terbatas sebagaimana data di bawah ini:

Dalam pelaksanaan penelitian kendala yang relatif menghambat adalah SDM masing-masing dosen dan dana yang terbatas, kemampuan penelitian yang belum memadai, akses ke sumber informasi masih kurang, belum tumbuhnya budaya meneliti maupun menulis karya ilmiah dan mempublikasikan, pemanfaatan hasil penelitian kurang sistematis, dan pada umumnya para dosen mengajar di banyak tempat dan menekuni pekerjaan lain sehingga sering tidak dapat melaksanakan kegiatan penelitian apalagi dengan pelaksanaan pengabdian masyarakat sama sekali tidak mencerminkan masyarakat ilmiah. Kegiatan pengabdian belum banyak membantu meningkatkan hidup masyarakat apalagi masyarakat pedesaan malas semua mbak apalagi becek kendaraan tidak bisa masuk.

Budaya akademik yang kurang baik akan tumbuh perilaku yang kurang baik pula di kalangan civitas akademik, maka sebaik apapun pembelajaran yang dikembangkan jika tidak ada sikap, perilaku yang mencerminkan, dan aturan yang mengikat terhadap dosen maka hal ini menyebabkan kualitas dosen menurun, adapun penelitian dan pengabdian masyarakat sampai saat ini belum optimal sebagaimana data di bawah ini:

Pemanfaatan hasil penelitian untuk pengabdian masyarakat dan pemanfaatan teknologi terapan dalam pengabdian masyarakat di UIN Sunan Kalijaga belum optimal. Saat ini kegiatan pengabdian masyarakat di UIN Sunan Kalijaga masih sebatas pada berbagai pembinaan dan penyuluhan kegiatan pada masyarakat dan juga terkait dengan pendanaan kegiatan untuk pengabdian masyarakat saat ini masih sangat kecil.

Sebagai lembaga pendidikan UIN Sunan Kalijaga sangat tergantung dengan kualitas dosennya maka dari itulah arah

peningkatan kualitas dosen di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga ditujukan untuk meningkatkan kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan kompetensi di bidang ilmunya masing-masing.

Kualitas Peningkatan Pengabdian Masyarakat pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga di arahkan berorientasi pada kebutuhan masyarakat, pendekatan lintas disiplin, dan program pendidikan non formal yang menjangkau khalayak sasaran terutama di pedesaan maupun diperkotaan, mengadakan kajian lapangan berdasarkan disiplin ilmu dan mata kuliah yang dikembangkannya. Strategi kegiatan pengabdian didasarkan pada amal ilmiah yang difokuskan pada manusia dan perubahan. Penjabarannya ditampilkan dalam bentuk pengembangan profesi dan layanan keprofesian, pengembangan wilayah secara terpadu serta pemeliharaan dan pelestarian lingkungan hidup.

Kualitas dosen dalam kegiatan pengabdian terdiri atas dua aspek yakni aspek proses dan aspek produk. Aspek prosesnya ditandai dengan konsistensi proses dan bahan pengabdian pada masyarakat dengan teori dan konsep-konsep keilmuan yang jadi bahan pengajaran dan hasil penelitian, hal ini adanya ketepatan dalam wawasan keilmuan serta identifikasi kebutuhan masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat adalah aktualisasi visi keilmuan dalam kehidupan nyata di masyarakat yang menghasilkan penguasaan ilmu, sedangkan aspek produknya kemampuan membelajarkan masyarakat tempat pelaksanaan dalam kaitan ini pengertian pengabdian kepada masyarakat sebagai proses belajar dan bekerja kepada masyarakat sehingga masyarakat dibekali

pengalaman untuk mampu mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan sendiri. Indikatornya terletak pada efisiensi program dan bentuk kerja dalam kegiatan yang sama setelah kegiatan pengabdian selesai dilaksanakan.

Dalam komunikasi Islam, ulama menempati posisi yang sangat penting Ia dihormati, didengar suaranya, ia dihormati karena ilmu dan keshalehannya. Posisi yang sangat strategis ini kemudian sering diperbincangkan, dibuatkan lembaga pendidikan dengan harapan bisa berperan itu dan bahkan kadang kala juga dikhawatirkan jangan-jangan sosok manusia seperti yang diidolakan menjadi jarang ada. Tuntutan masyarakat terhadap ulama sering juga amat tinggi, ia tidak hanya sekedar mampu melakukan peran-peran kepemimpinan keagamaan dalam pengertian yang sederhana seperti memberikan khotbah, ceramah agama, memimpin aktivitas ritual keagamaan, mengajar agama, tetapi juga dituntut juga untuk melakukan peran-peran yang lebih luas termasuk aktif dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya.

Untuk membangun semangat, cita-cita, dan etos bagi seluruh warga maka dilakukan konsolidasi langkah-langkah kongkrit yang dapat dikerjakan bersama. Dalam tataran cita-cita, UIN Sunan Kalijaga ingin menjadikan dirinya sebagai perguruan tinggi terdepan dalam pemikiran keagamaan, keilmuan, maupun bidang-bidang lainnya. UIN Sunan Kalijaga dalam mottonya ingin mengantarkan mahasiswanya menjadi ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama. Lulusan penyandang itu predikat itu paling tidak memiliki empat kekuatan, yaitu kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, *kedua* keagungan akhlaq, *ketiga* keluasan

ilmu kekokohan intelektual dan *keempat* kematangan profesional. Keempat ini dianggap penting secara seimbang untuk membangun manusia yang utuh. Dan penyandang keempat kekuatan itu tindakan mengalami kesulitan dalam melakukan peran-peran di masyarakat yang penuh dan harus berkompetisi secara ketat. Kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual serta keagungan akhlaq akan menjadikan seseorang tekun, ulet, dan jujur, demikian pula dengan keluasan ilmu dan kematangan profesional seseorang akan memiliki kekuatan daya saing yang tinggi.

Adapun cara kerjanya dapat dilakukan dengan cara-cara sederhana hingga yang kompleks sekalipun. Dalam konteks pengembangan dan pengabdian masyarakat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut *pertama* pragmatis, yakni mengembangkan pemikiran rasional dan pengalaman empirik kependidikan dan selanjutnya kepada titik-titik tertentu berusaha menjadikan nash-nash sebagai alat justifikasi konsep pemikiran dan pengalaman empirik tersebut, *kedua* vertikal lateral independen yakni konsep pemikiran atau pendapat para ahli kependidikan (muslim atau non muslim) didudukkan dalam posisinya tersendiri tanpa adanya *sharing idea* di antara mereka dalam menjawab persoalan pendidikan Islam, sedangkan nash berfungsi sebagai alat justifikasi, *ketiga* vertikal horizontal lateral menjadikan pemikiran atau pendapat para ulama ahli kependidikan (muslim) sebagai produk pemahaman nash, yang didudukkan dalam posisi sederajat dan terjadi *sharing idea* atau tidak di antara mereka dalam menjawab persoalan persoalan pendidikan Islam, *keempat* vertikal horizontal trans-lateral, yakni menjadikan pemikiran ulama muslim sebagai produk

pemahaman nash dan mendudukkannya dalam posisi sederajat serta mempertimbangkannya pendapat para ahli non muslim yang terjadi *sharing idea* atau tidak di antara mereka dalam menjawab persoalan pendidikan Islam dan *kelima* vertikal linier yakni menjadikan pemikiran para ulama muslim dan ahli non muslim dalam posisi sederajat dan terjadi *sharing ideas* di antara mereka untuk selanjutnya di konsultasikan kepada nash /wahyu (vertikal) sebagai hujjah dalam menjawab persoalan-persoalan pendidikan Islam.

Dalam suatu persekutuan masyarakat selalu terdapat unsur pimpinan dan masyarakat yang dipimpin, mengapa hal itu terjadi kalau dipelajari dari kodrat manusia itu sendiri melalui penelusuran dari berbagai pendapat yang berbeda- beda satu pihak mengatakan bahwa manusia dilahirkan bagaikan kertas yang selanjutnya masyarakat yang mewarnainya teori ini dikenal dengan istilah tabularasa. Pendapat yang lain mengatakan bahwa manusia sejak lahir telah memiliki potensi-potensi itulah yang menentukan nantinya setela dewasa, kemudian timbullah dari dua teori itu disebut teori konvergensi yakni bahwa manusia itu dibentuk melalui bakat dan lingkungannya.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, dan temuan penelitian tentang dapat dijelaskan sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Konsep manajemen pengembangan dan peningkatan kualitas dosen yang ada di UIN Sunan Kalijaga bertujuan untuk meningkatkan tri dharma perguruan tinggi dosen yang bersangkutan baik dari segi profesionalisme dosen dalam hal pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal tersebut tidak lepas dari kebijakan universitas yang mana memerlukan standar pencapaian yang terus diupayakan dari tahun ke tahun. Dalam manajemen pengembangan dan peningkatan kualitas dosen yang terus menerus (*continuous improvement*) meniscayakan adanya perubahan-perubahan yang sangat cepat. Banyak sekali hal-hal yang dapat menjadi hambatan, seperti sulitnya dosen dalam menyesuaikan perubahan yang baru. Oleh karena itu, upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan diterapkan melalui pendekatan sistem terbuka yang lebih mengedepankan fleksibilitas dari manajemen. Hal ini dilakukan dengan tiga pendekatan yang bisa digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi, yaitu dengan pendekatan akreditasi, pendekatan *outcome assessment*, dan pendekatan sistem

terbuka. Nampaknya dalam mewujudkan kualitas perguruan tinggi yang bereputasi internasional perlu adanya tata kelola yang baik, baik dari segi manajerial, administrasi, dan lain-lain. Tata Kelola yang baik ini pula harus berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi dari *stakeholders* yang ada. Prinsip-prinsip ini menuntut pengelola universitas untuk bertanggung jawab lebih dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Di samping itu juga diperlukan pengembangan sistem informasi tentang apa yang dilakukan lembaga secara akurat dan orisinal yang mana bisa diakses seluruh *stakeholders*, pengguna produk dan layanan, ataupun para konsumen yang lain agar supaya peningkatan grade lebih bertambah.

2. UIN Sunan Kalijaga menempuh beberapa langkah dalam pengembangan mutu dosen agar menjadi efektif, efisien, dan produktif. *Pertama*, Penetapan Standar Mutu Dosen. Standar kinerja dosen ini mengacu dan relevan dengan Visi Misi universitas. Aspek lain yang dijadikan indikator profesional dosen dalam mengadikan diri kepada masyarakat adalah mampu memilih dan menentukan program pengabdian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. *Kedua*, Melakukan Screening, Menetapkan Isu Strategis dan Membuat Perencanaan. Pada tahap ini yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan *screening* yaitu penyaringan dan pengelompokan terhadap dosen sesuai kompetensinya melakukan *need assessment* untuk mengetahui kebutuhan dasar dosen melalui instrumen yang dibuat berdasarkan

standar mutu dosen yang ditetapkan. Langkah berikutnya menetapkan isu strategis pembinaan. Langkah ini penting sebab memilah dan memilih yang prioritas melalui analisis lingkungan strategis akan membuat proses pembinaan lebih efektif. Langkah berikutnya adalah membuat perencanaan pembinaan yang menyangkut rencana materi, alokasi waktu, dana, media, pendekatan atau metode pembinaan juga alat evaluasi pembinaan, yang tentunya harus relevan dengan tujuan pembinaan. *Ketiga*, proses pembinaan dengan pendekatan *learning organization* melalui enam disiplin. Proses pembinaan dapat direncanakan dilakukan oleh dosen sendiri, atau lembaga. Suatu hal yang paling efektif, bila kedua belah pihak (individu dan lembaga) memberikan kesempatan untuk terjadinya proses pembinaan tersebut. *Keempat*, Mengevaluasi Hasil Pembinaan, pada tahap evaluasi berangkat dari asumsi bahwa untuk mendapatkan hasil optimal manajemen pembinaan mutu dosen dapat menggunakan evaluasi *single loop* dan *double loop* sebagaimana teori yang dikemukakan Argyris dan Kurt Lewin, dengan cara mengidentifikasi dan mengoreksi ketidaksesuaian hasil pembinaan (*mismatch*) antara keinginan dan hasil (*outcome*).

3. Pada garis besarnya terdapat dua macam faktor dalam meningkatkan kualitas dosen pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yakni faktor lingkungan fisik dan faktor lingkungan non-fisik keduanya dikembangkan di perguruan tinggi, supaya sejalan dan memenuhi kebutuhan dosen. Yang dimaksud pengembangan lingkungan fisik di sini adalah

suatu lembaga pendidikan yang mengembangkan fasilitas pendidikan misalnya bangunan, kelas, laboratorium, kebun percobaan dan sebagainya pada gilirannya hal tersebut akan amat membantu meningkatkan cara dan gaya (*method and style*) proses belajar mengajar.

B. Saran-saran

1. Ikhtiar dalam mewujudkan pendidikan tinggi yang mampu melahirkan lulusan yang memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang sesuai dengan harapan masyarakat dan dunia kerja harus terus diupayakan oleh PTKIN Indonesia.
2. Perubahan Institut Agama Islam Negeri menjadi Universitas Islam Negeri di berbagai tempat menyisakan tugas perguruan tinggi keagamaan Islam untuk menyelesaikan konsep dan penerapan integrasi ilmu agama dan ilmu pengetahuan. Integrasi tersebut merupakan distingsi utama antara perguruan tinggi agama dengan perguruan tinggi umum.
3. Dalam upaya peningkatan mutu yang telah disusun dalam bentuk program, hendaknya juga perlu adanya kesadaran yang tinggi baik kesadaran staf, dosen, dan mahasiswa untuk mendukung pencapaian perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hadis dan Nurhayati. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Abdullah, A., & Tabrani ZA. (2018). Orientation of Education in Shaping the Intellectual Intelligence of Children. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8200-8204. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12523>
- AR, M., Usman, N., Tabrani ZA, & Syahril. (2018). Inclusive Education Management in State Primary Schools in Banda Aceh. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8313-8317. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12549>
- Crosby. (1979). *Quality in Free*. New York: McGraw Hill Book Inc.
- D. Marimba, Ahmad. (1989). *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Maarif.
- Daradjat, Z. (1995). *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*. Jakarta: Ruhama.
- Daradjat, Z. (1996). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Edward, Sallis. (2006). *Total Quality managemen in Education*. IRCISoD Jogjakarta.
- Harun, Cut Zahri. (2003). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang Diknas*, 41(9): 177.
- Hellerriegel and Slocum. (1989). *Managenent*. Addison wesley Pub, Comp. Amerika.
- Ibn Manzur. (1968). *Lisan al-Arab*. Mesir: Daar al-Mishriyyah, Maktabah Asy-Syamilah.
- Idris, S., & Tabrani ZA. (2017). Realitas Konsep Pendidikan Humanisme dalam Konteks Pendidikan Islam. *Jurnal Edukasi: Jurnal Bimbingan Konseling*, 3(1), 96-113. <https://doi.org/10.22373/je.v3i1.1420>

- Idris, S., Tabrani ZA, & Sulaiman, F. (2018). Critical Education Paradigm in the Perspective of Islamic Education. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8226-8230. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12529>
- Jalaluddin. (1996). *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Langgulong, H. (1985). *Pendidikan dan Peradaban Islam*. Jakarta: Pustaka Al Husna
- Langgulong, H. (1995). *Manusia dan Pendidikan; Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Pustaka al-Husna.
- Lattchem, C. et.al., (1995). *Improving Teaching and Learning in Higher Education*. Malang: Brawijaya University Press.
- Mahmud, A. Abdul Halim. (1995). *Islam dan Pembinaan Kepribadian*. Jakarta: Akademika Pressindo.
- Muhaimin dan Mujib, A. (1993). *Pemikiran Pendidikan Islam; Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*. Bandung: Tri Genda Karya.
- Musradinur, & Tabrani ZA. (2015). Paradigma Pendidikan Islam Pluralis Sebagai Solusi Integrasi Bangsa (Suatu Analisis Wacana Pendidikan Pluralisme Indonesia). *1st Annual International Seminar on Education 2015*, 77-86. Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press.
- Naronha, Carlos. (2002). *The Theory of Culture-specific Total Quality Management: Quality Management in Chinese Regions*. New York: Palgrave.
- Nasution, H. (1995). *Falsafah dan Mistisisme dalam Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Nata, A. (1996). *Akhlaq Tasawuf*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nata, A. (1997). *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Patimah, S., & Tabrani ZA. (2018). Counting Methodology on Educational Return Investment. *Advanced Science Letters*, 24(10), 7087-7089. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12414>

- Qardhawi, Yusuf. (1999). *Berinteraksi dengan Al-Quran*. Jakarta: Gema Insani Press.
- R. Lekert. (1958). *Measuring Organizational Performance*. Universty Harvard Businiss.
- Rahardjo, M. Dawam., et.al. (1996). *Ensiklopedi Alquran*. Jakarta: Paramadina.
- Sanusi, A. (1998). *Pendidikan Alternatif*. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Seregar, M., et.al., (1994). *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*. Penerbit badan kerjasama perguruan tinggi Negeri, Depdikbud R.I.
- Shihab, M. Quraish. (1996). *Wawasan al-Quran*. Bandung: Mizan.
- Soetopo, H. (2007). *Manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi*. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.
- Suyono. (1995). *Peningkatan Kualitas Dosen Sebagai Salah Satu Upaya Strategis Dalam Pembangunan Sumberdaya Manusia*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 22(2): 166.
- Syamsudin, M. (1997). *Manusia dalam Pandangan KH. A. Azhar Basyir*. Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- Tabrani ZA. (2009). *Ilmu Pendidikan Islam (antara Tradisional dan Modern)*. Kuala Lumpur: Al-Jenderami Press.
- Tabrani ZA. (2011). Dynamics of Political System of Education Indonesia. *International Journal of Democracy*, 17(2), 99-113.
- Tabrani ZA. (2012). Future Life of Islamic Education in Indonesia. *International Journal of Democracy*, 18(2), 271-284.
- Tabrani ZA. (2013a). Modernisasi Pengembangan Pendidikan Islam (Suatu Telaah Epistemologi Pendidikan). *Serambi Tarbawi*, 1(1), 65-84.
- Tabrani ZA. (2013b). *Pengantar Metodologi Studi Islam*. Banda Aceh: SCAD Independent.
- Tabrani ZA. (2014a). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Darussalam Publishing.

- Tabrani ZA. (2014b). Islamic Studies dalam Pendekatan Multidisipliner (Suatu Kajian Gradual Menuju Paradigma Global). *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 2(2), 211-234.
- Tabrani ZA. (2014c). Isu-Isu Kritis dalam Pendidikan Islam Perspektif Pedagogik Kritis. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 13(2), 250-270. <https://doi.org/10.22373/jiif.v13i2.75>
- Tabrani ZA. (2015b). *Persuit Epistemology of Islamic Studies (Buku 2 Arah Baru Metodologi Studi Islam)*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Terry, George R. (1997). *Principles of Management*. Ontario: Richard D. Irwin. Inc.
- Tim Dosen IKIP Malang. (1998). *Pengantar Dasar-dasar Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Umary, B. (1989). *Materi Akhlak*. Solo: Ramadhani.
- Usman, H. (2006). *Manajemen Tiori praktik dan reset pendidikan*. Bumi Aksara, Yogyakarta.
- Usman, N., AR, M., Murziqin, R., & Tabrani ZA. (2018). The Principal's Managerial Competence in Improving School Performance in Pidie Jaya Regency. *Advanced Science Letters*, 24(11), 8297-8300. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12545>
- Usman, N., AR, M., Syahril, Irani, U., & Tabrani ZA. (2019). The implementation of learning management at the institution of modern dayah in aceh besar district. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1), 012157. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012157>
- WakHUDin, Tarmizi Taher. (1998). *Jembatan Umat, Ulama dan Umara*. Bandung: Granesia.
- Walidin, W., Idris, S., & Tabrani ZA. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press.
- Wiliams, Chuck. (2001). *Management*. Texas Cristian University.
- Zaini, S. (1996). *Penyakit Rohani dan Pengobatannya*. Jakarta: Kalam Mulia.