

**EFEKTIVITAS PENINGKATAN MUTU PROGRAM STUDI
(Studi Kasus pada Program Studi S1 Manajemen
Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN SGD Bandung)**

**LAPORAN PENELITIAN INDIVIDUAL
Mendapat Bantuan Dana dari DIPA-BOPTAN
UIN SGD Bandung
Tahun Anggaran 2014**

Sesuai dengan Kontrak No: Un.05/P1/TL.00.1/140-277/2014



oleh:
**Dr. Badrudin, M.Ag.
NIP. 197307051999031012**

**Pusat Penelitian dan Penerbitan
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
2014**

Abstrak
Efektivitas Peningkatan Mutu Program Studi
(Studi Kasus pada Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung)
Oleh : Badrudin
Dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung
Email: badrudin73Qyahoo.com

Efektifitas peningkatan mutu Program Studi adalah kekuatan, kemampuan, dan kebiasaan Prodi dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen Prodi untuk mencapai mutu Prodi. Kurang terjadinya upaya peningkatan mutu Prodi disebabkan karena kapasitas manajemen Prodi tidak dikembangkan secara sistematis, terus menerus, dan berkesinambungan dengan konteks prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Fokus masalah penelitian ini adalah strategi peningkatan mutu Prodi yang diarahkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: 1) Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi bermutu, (2) Kebijakan Prodi tentang strategi peningkatan mutu, (3) Strategi pencapaian program bermutu, (4) *Capacity Building* PTK, (5) Kepemimpinan mutu (*quality leadership*), (6) Perspektif pengembangan mutu Prodi ke depan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif pada lokus Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung. Analisis data menggunakan model analisis Miles & Huberman yang terdiri atas pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan reduksi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Prodi yang menjadi objek penelitian mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas sehingga dapat mengarahkan peserta didik menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia. Kebijakan yang diterapkan Prodi S1 MPI dalam peningkatan mutu sangat strategis untuk perkembangan Prodi di masa mendatang. *Pertama*, menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008

sebagai dasar perbaikan berkelanjutan mutu pendidikan di setiap kegiatan atau aktivitas yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan. *Kedua*, meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan memiliki kepribadian serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. *Ketiga*, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. *Keempat*, meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dan pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat sebagai penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan berwawasan global dengan mengembangkan dan memenuhi standar nasional pendidikan tinggi dan internasional (ISO) berbasis ICT dengan pendidikan global sebagai ciri khas yang utama yaitu trilingual (Indonesia, Inggris, Arab). Strategi pencapaian program pembelajaran yang dilakukan Prodi dengan melengkapi administrasi pembelajaran serta pemenuhan rencana pembelajaran yang berstandar internasional, keunggulan lokal, dan pembentukan karakter mahasiswa yang religius. Pengembangan SDM untuk mencapai dosen dan tenaga kependidikan yang bermutu di Prodi dilakukan dengan cara memberdayakan staf dengan menempatkan personel yang melayani keperluan semua siswa, menyediakan staf berwawasan manajemen berbasis Prodi, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf dan siswa melalui kegiatan dan program yang telah dibuat. Format kepemimpinan mutu di Prodi dilaksanakan dengan merancang program dengan rinci, sistematis, dan berkesinambungan. Perspektif

pengembangan mutu Prodi ke depan yang dikembangkan Prodi berdasarkan studi mutu mengacu kepada peningkatan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Rekomendasi agar mutu Prodi dapat dilaksanakan dengan baik perlu dikembangkan sistematika manajemen Mutu Terpadu yang merupakan perwujudan dari visi dan misi, dan tujuan sehingga dapat diturunkan ke ranah teknis dan disusun dengan jelas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing personel dengan berpijak pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang menjadi acuan utama indikator Prodi bermutu, dan direkomendasikan membuat sendiri acuan standar dengan menambahkan atau memasukkan ciri khas Prodi. Selain itu perlu dipahami kebijakan dan strategi mutu yang ditempuh untuk mencapai Prodi bermutu.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur Peneliti panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wata'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala limpahan nikmat rahmat dan karunia-Nya mengantarkan Peneliti dapat menyelesaikan penelitian. Penelitian ini menjadi bukti kesungguhan dan keinginan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekaligus tanggung jawab moral kepada orang-orang yang menaruh harapan terhadap perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN SGD Bandung.

Penulisan laporan penelitian ini dibagi ke dalam lima bab, yakni: *pertama*, pendahuluan menyajikan latar belakang, identifikasi dan fokus masalah, tujuan penelitian, metode, manfaat penelitian, serta struktur organisasi penelitian. *Kedua*, berisi kajian pustaka sebagai pendukung dan penjelasan teoritik konsep mutu pendidikan, strategi mutu, kebijakan mutu, Prodi bermutu dan Prodi efektif juga kepemimpinan bagi peningkatan mutu pendidikan. Kerangka pemikiran menjadi bagian akhir dari bagian kedua penelitian ini menjelaskan hubungan sistematis dan sistemik dalam satu frame yang memuat kerangka teoritik dan praktik. *Ketiga*, Metode

Penelitian menjelaskan pendekatan penelitian, metode dan langkah-langkah penelitian kualitatif, unit analisis, catatan lapangan, triangulasi dan analisis data penelitian. *Keempat*, menyajikan hasil penelitian yang dilakukan yang berisi deskripsi hasil penelitian dan pembahasan. *Kelima*, merupakan kesimpulan temuan hasil penelitian yang dilengkapi dengan rekomendasi bagi yang berkepentingan serta perlunya penelitian lanjutan dalam upaya pencapaian mutu pendidikan.

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Identifikasi dan Fokus Kajian	10
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	19
E. Struktur Organisasi Penelitian.....	20
BAB II LANDASAN TEORITIS	22
A. Efektifitas Mutu Lembaga Pendidikan Tinggi.....	22
1. Efektifitas Program Studi pada Pendidikan Tinggi	22
2. Konsep Mutu Pendidikan.....	29
3. Dimensi Mutu Pendidikan	37
4. Standar Mutu Pendidikan	43

B. Konsep Prodi Bermutu dan Prodi Efektif.....	46
1. Prodi Bermutu	46
2. Prodi Efektif	65
C. Penerapan Strategi Mutu yang Efektif	76
1. Perencanaan Mutu	77
2. Pelaksanaan Mutu	81
3. Penilaian Mutu	81
4. Perbaikan Mutu	86
D. Efektivitas Strategi Peningkatan Mutu Prodi	90
1. Efektivitas Peningkatan Mutu Prodi	90
2. Visi Misi dan Tujuan Prodi Bermutu	107
3. Kebijakan Peningkatan Mutu	113
4. Strategi Peningkatan Mutu Prodi	117
5. <i>Capacity Building</i> Manajemen Prodi	126
6. Kepemimpinan Mutu	137
E. Kerangka Penelitian	150
BAB III METODE PENELITIAN	152
A. Desain Penelitian	152
B. Sumber Data/Informasi Penelitian.....	155
C. Jenis Data /Satuan Analisis	156
D. Teknik Pengumpulan Data	160
E. Pengolahan dan Analisis Data	165

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	183
A. Kondisi Umum	183
B. Hasil Penelitian	184
1. Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi Bermutu	185
2. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu Yang Diterapkan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung	213
3. Strategi Pencapaian Mutu Program studi Bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung	223
4. <i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu.....	229
5. Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>).....	232
6. Perspektif Pengembangan Mutu Prodi Efektif.....	238
C. Pembahasan Hasil Penelitian	248
1. Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Prodi Bermutu.....	249
2. Kebijakan Strategi Peningkatan Mutu	251
3. Strategi Pencapain Program	258

4.	<i>Capacity Building</i> Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu.....	260
5.	Kepemimpinan Mutu (<i>Quality Leadership</i>)	264
6.	Perspektif Pengembangan Mutu Program Studi Efektif	269
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		274
A.	Simpulan	274
B.	Rekomendasi	278
DAFTAR PUSTAKA		281
LAMPIRAN		291

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1	Prodi yang Efektif.....	39
2.2	Indikator Prodi Bermutu dan Tidak Bermutu.....	64
2.3	Ciri Prodi Efektif	66
2.4	Variabel Prodi Efektif	66
2.5	Ciri-Ciri Prodi Efektif	70
2.6	Karakteristik Lembaga Efektif Pam Sammons.....	73
2.7	Karakteristik Prodi Efektif.....	74
2.8	Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Prodi	100
3.1	Unit Analisis/Subjek Penelitian.....	156
3.2	Instrumen Penelitian.....	158
4.1	Kondisi Mutu S1 MPI FTK UIN Bandung.....	197

4.2	Identifikasi Tantangan Nyata Prodi S1 MPI	205
4.3	Tenaga Dosen dan Pegawai S1 MPI FTK UIN Bandung.....	229
4.6	Alternatif pemecahan masalah pada komponen.....	230
4.7	Ragam Kegiatan Prodi.....	236
4.10	Kondisi Pendidikan Masa Mendatang Prodi MPI FTK UIN Bandung	239
4.12	Hasil Analisis Stiap Indikator.....	274

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.1	Perumusan Masalah	12
1.2	<i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Mutu Prodi</i>	15
2.1	<i>Pilar Model Mutu</i>	41
2.2	Kerangka Kualitas Pendidikan.....	42
2.3	Tahap Pengembangan Terus Menerus .	56
2.4	Komitmen Kualitas dalam TQM	60
2.5	Komponen-Komponen MMT	63
2.6	Tahapan Berpikir Strategik Kenneth Primozie	118
2.7	Elemen Pengembangan Kapasitas Versi Garlick	131
2.8	Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Sekolah Sebagai Nilai Keutamaan Pengembangan Mutu Pendidikan	132
2.9	Demensi Kapasitas Organisasi.....	133
2.10	Proses Pengembangan Kapasitas Pendekatan Klasik	134
2.11	Proses Pengembangan Kapasitas Pendekatan Komprehensif	135
2.12	Tingkatan <i>Capacity Building</i>	136
2.13	Kerangka Pikir Penelitian	151
3.1	Analisa Kualitatif Komponen-Komponen Analisis Data Kualitatif	172

DAFTAR LAMPIRAN

	Lampiran
Hasil Wawancara	1
Profil S1 MPI FTK UIN Bandung	2
Surat Keterangan Penelitian	3

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan pada semua aspek kehidupan manusia, termasuk aspek pendidikan. Berbagai permasalahan pendidikan dapat dipecahkan jika menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampak ilmu pengetahuan dan teknologi selain bermanfaat bagi pendidikan, juga membawa manusia ke dalam persaingan global yang semakin ketat. Agar bangsa Indonesia dapat berperan dalam persaingan tersebut, perlu upaya-upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. Di antara upaya meningkatkan mutu pendidikan yaitu melalui penerapan konsep strategi manajemen mutu dalam pendidikan.

Manajemen pendidikan merupakan keterpaduan dari sejumlah fungsi manajemen dalam bidang pendidikan secara sistemik. Setiap fungsi manajemen yang terlibat dalam pendidikan memiliki spesifikasi dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, pencapaian tujuan pendidikan

tidak terlepas dari optimalisasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan.

Berdasarkan perpektif ekonomi, pendidikan bermutu adalah pendidikan yang memiliki kontribusi tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi. Menurut pandangan sosiologi, pendidikan bermutu adalah pendidikan yang berorientasi terhadap mutu lulusan yang mampu menciptakan manfaat dalam masyarakat dilihat dari berbagai kebutuhan masyarakat seperti mobilitas sosial, perkembangan budaya, pertumbuhan kesejahteraan, dan pembebasan kebodohan. Perspektif pendidikan melihat mutu pendidikan dari sisi pengayaan, proses pembelajaran, dan segi kemampuan lulusan dalam memecahkan masalah kehidupan dan berpikir kritis yang dapat mendorong tumbuhnya kedewasaan berpikir dan memiliki budi pekerti yang baik sebagai hasil pendidikan.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari aspek masukan (*input*), proses (*procces*), dan aspek lulusan (*output*) yang dihasilkan. Pendidikan bermutu meniscayakan keefektifan, kelengkapan, dan efisiensi pengelolaan seluruh faktor yang terlibat dalam proses pendidikan. Program studi bermutu memberikan layanan pendidikan yang bermutu sebagai gambaran berkualitasnya aspek manajerial lembaga.

Selain aspek di atas, mutu program studi dilihat juga dari dimensi produk yaitu mutu lulusan yang dihasilkan program studi. Mutu lulusan tercapai diukur dari tingkat ketercapaian tujuan program studi dan kurikuler yang ditetapkan sebagai gambaran kualitas akademik program studi serta kesesuaian lulusan dengan tuntutan dan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*) atau masyarakat secara holistik (baik tuntutan masyarakat lokal, regional, maupun masyarakat global). Hal tersebut sebagaimana dikemukakan UNESCO bahwa lulusan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melakukan *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together in peace and harmony*.

Strategi peningkatan mutu program studi merupakan upaya untuk menciptakan budaya mutu yang mendorong semua komponen SDM memberi kepuasan kepada pelanggan, baik kepuasan dalam memberikan layanan dalam proses pembelajaran maupun kepuasan hasil pendidikan yang sesuai dengan harapan mereka. Dalam rangka mengupayakan tercapainya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, perlu adanya standar pendidikan. Sallis (2012:8) mengemukakan bahwa: “Standar mutu pendidikan dapat berupa pemilikan atau akuisisi kemampuan pada masing-masing bidang pembelajaran sesuai dengan jenjang pendidikan

yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menemukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.”

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* menggariskan bahwa pendidikan dilaksanakan melalui satu sistem pendidikan yang menugaskan tercapainya tujuan pendidikan nasional. Implikasi undang-undang tersebut di antaranya adalah perlunya suatu standar mutu pendidikan yang bersifat nasional.

Mutu pendidikan yang diharapkan oleh semua pihak akan terukur ketercapaiannya apabila telah memenuhi tuntutan standar mutu yang telah ditetapkan. Penetapan standar tersebut dilakukan melalui BSNP yang dipakai sebagai acuan bagi penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan secara nasional. Penetapan standar secara nasional tersebut mengacu kepada PP No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Pada pasal 1 ayat (1) PP 19 Tahun 2005 dinyatakan bahwa: “standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum NKRI.” Standar nasional pendidikan meliputi delapan standar yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian.

Pada perguruan tinggi terdapat standar nasional pendidikan tinggi. Standar nasional pendidikan tinggi adalah satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar nasional penelitian dan standar nasional pengabdian kepada masyarakat (Permendikbud RI Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 1 ayat 1).

Pendidikan yang bermutu memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan bangsa, karena pendidikan bermutu merupakan sarana dalam membangun watak bangsa. Proses pendidikan harus dapat menjawab kebutuhan masyarakat dan tantangan globalisasi. Kebutuhan masyarakat terkait dengan penyelesaian kesenjangan pendidikan yang sedang terjadi yaitu ketimpangan antara kualitas *output* pendidikan dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan; ketimpangan kualitas pendidikan antara di desa dan di kota; serta ketimpangan mutu pendidikan antara penduduk kaya dan penduduk miskin.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam bidang pendidikan diyakini dapat meningkatkan mutu pendidikan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk memiliki spesifikasi mutu

sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan. TQM dilakukan secara menyeluruh mulai input, proses, output, dan outcome. Dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan bahwa upaya mewujudkan mutu merupakan bagian kerja keseharian, bukan sesuatu yang bersifat temporal (sewaktu-waktu).

Sejumlah asumsi diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Para ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO yaitu (1) *Customer focused organization*, (2) *Leadership*, (3) *Involvement of people*, (4) *Process approach*, (5) *System approach to management*, (6) *Continual improvement*, (7) *Factual approach to decision making*, dan (8) *Mutually beneficial supplier-relationship* (Tim Dosen Adpen UPI, 2011:298).

Informasi yang disampaikan oleh perencanaan program mutu merupakan daya tarik bagi calon peserta didik. Hal ini berarti bahwa perencanaan mutu dalam suatu program harus dilaksanakan dengan baik. Selain itu dalam penilaian melalui program mutu dapat menyelenggarakan pendidikan dengan baik. Praptiningsih (2010:2) menyebutkan bahwa pendidikan yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula,

sementara itu rendahnya mutu SDM signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan. Kepemimpinan menjadi faktor utama peningkatan mutu program studi.

Kebijakan program untuk meningkatkan mutu pendidikan pada program studi manajemen pendidikan Islam meliputi tiga aspek utama, yaitu: *pertama*, pengembangan kurikulum berkelanjutan. *Kedua*, meningkatkan kesejahteraan dan profesionalitas dosen. *Ketiga*, pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan. Ketiga aspek tersebut menunjang terhadap pelaksanaan program studi manajemen pendidikan Islam.

Peneliti melakukan kajian empirik strategi peningkatan mutu program studi (studi kasus Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Islam). Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN SGD Bandung memiliki visi menjadi Prodi unggulan dan kompetitif dalam bidang manajemen pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO 2015.

Dari kajian empirik di atas, jika dikonfirmasi dengan teori mutu, dinyatakan bahwa pelaksanaan strategi mutu harus dilakukan secara terus menerus. Selaras dengan hal tersebut, Suhardan (2010:106) menegaskan bahwa: “Dalam arti yang luas, mutu pendidikan mencakup keseluruhan mutu sistem pelayanan belajar, baik yang menyangkut mutu kurikulum,

mutu bahan ajar, mutu mengajar, mutu fasilitas belajar, dan perlengkapan yang digunakan, mutu sumber daya manusia, maupun mutu evaluasi sebagai bagian integral dalam upaya terus menerus memperbaiki proses belajar mengajar”.

Mutu berkaitan dengan seluruh aspek dan dimensi pengelolaan program studi, tidak semata-mata hanya bertumpu pada lulusannya saja, akan tetapi sangat erat kaitannya dengan unsur pengelolaan administrasi yang merupakan mutu layanan, proses pembelajaran, serta penilaian yang dilakukan juga harus bermutu. Mutu harus ada kesesuaian juga dengan rencana di awal.

Menurut Danim (2003:81) “Mutu pendidikan itu tidak semata-mata diukur dari mutu keluaran pendidikan secara utuh (*educational outcomes*), akan tetapi dikaitkan dengan konteks tempat mutu ditempelkan dan berapa besar persyaratan tambahan yang diperlukan untuk itu. Mutu pendidikan juga dapat diukur dari berapa besarnya kapasitas layanan pendidikan dalam memenuhi *customer needs and wants* dikaitkan dengan besarnya pengorbanan yang dikaitkan dengan itu, seperti biaya pendidikan yang harus dikeluarkan masyarakat, pemerintah, lama belajar, dan biaya-biaya tidak langsung”. Dengan demikian, selain diukur dari hasil lulusan (*output* dan *outcome*), mutu pendidikan juga berhubungan

dengan mutu proses. Proses yang bermutu dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor. 19 Tahun 2005 tentang yang direvisi oleh Permendikbud No. 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang telah mencapai atau melebihi standar nasional pendidikan tersebut.

Fenomena yang terjadi ada kesenjangan dengan teori mutu yang idealnya pelaksanaan mutu dilakukan secara terus menerus, tetapi yang terjadi tidak dilakukan secara terus menerus, ketika terjadi kesalahan pada mutu yang dicapai, tidak dilakukan perbaikan langsung, karena evaluasi mutu dilaksanakan setiap semester. Selain itu strategi pelaksanaan mutu yang diterapkan terlalu fokus pada aspek masukan berupa pelatihan dosen, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana dengan alasan jika dapat dipenuhi semua aspek masukan, maka secara otomatis mutu pendidikan akan tercapai, tetapi pada kenyataannya mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, karena terlalu terpusat pada masukan bukan terpusat pada aspek proses pendidikan. Faktor lain dapat diidentifikasi dari peran serta masyarakat atau orangtua dalam proses pendidikan. Partisipasi masyarakat pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan, khususnya monitoring dan evaluasi.

Prodi S1 FTK UIN SGD Bandung dipilih menjadi subyek penelitian karena fakta menunjukkan bahwa Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung memiliki keunggulan yaitu terakreditasi A oleh BAN PT, menjadi Prodi terbaik ke-1 (satu) hasil audit mutu akademik internal (AMAI) UIN SGD Bandung Tahun 2014, dan tersertifikasi ISO pada tahun 2014.

Berdasarkan beberapa permasalahan dan fenomena di atas, penelitian tentang efektifitas peningkatan mutu program studi penting dilakukan untuk mengetahui visi misi, dan tujuan prodi yang diteliti, kebijakan strategi peningkatan mutu, pencapaian program, pengembangan SDM, format kepemimpinan mutu, dan perspektif pengembangan mutu Prodi. Peneliti dalam hal ini tertarik untuk mengungkap lebih lanjut melalui studi kasus pelaksanaan efektifitas peningkatan mutu program studi pada Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung.

B. Identifikasi dan Fokus Kajian

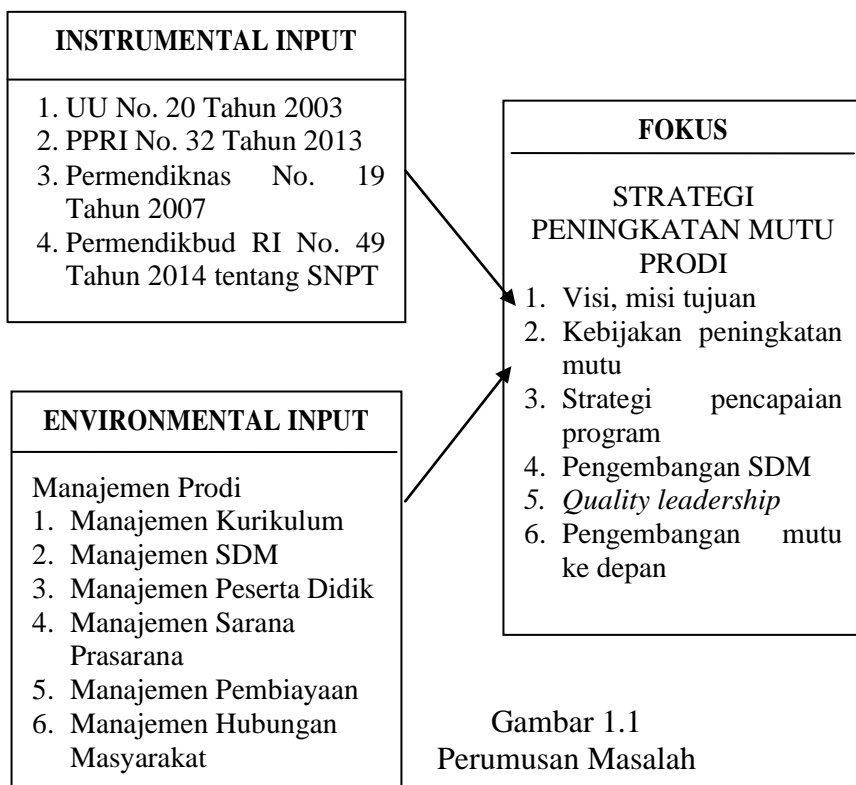
1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini didasari faktor-faktor yang melatarbelakanginya yaitu kebijakan, kepemimpinan ketua jurusan/Prodi, tuntutan masyarakat terhadap mutu, keberadaan *supporting*

system/existing system dalam 8 standar nasional pendidikan. Fokus masalah terdapat pada efektivitas peningkatan mutu program studi yang mencakup perencanaan peningkatan mutu program studi, perumusan mutu program studi, implementasi mutu program studi, dan evaluasi mutu sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di program studi.

Kerangka pikir penelitian yang dibuat peneliti merujuk pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, PPRI No. 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi* dan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan* yang didalamnya terdapat standar tingkat pencapaian perkembangan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar isi, proses, dan penilaian sebagai input dalam penelitian. Sebagaimana diketahui dalam proses strategi manajemen mutu terpadu yang tahapan-tahapannya didasarkan pada siklus Deming's yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Seluruh aktivitas pekerjaan harus dilakukan perencanaan (*Plan*) terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung dipakai sebagai standar pelaksanaan, tetapi harus terlebih dahulu dilakukan pengujian (*Do*) untuk menghindari kesalahan.

Seluruh tahapan yang dilakukan dalam proses Manajemen Mutu Terpadu (MMT) juga harus berdasarkan data yang kuat. Hal tersebut disebabkan karena salah satu prinsip dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yakni adanya prinsip tindakan pencegahan daripada penyelesaian masalah. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran penelitian yang disusun peneliti dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 1.1
Perumusan Masalah

Masalah efektifitas peningkatan mutu Prodi dapat dianalisis dari sudut: efektivitas manajemen terhadap input pendidikan, proses pengembangan kapasitas manajemen Prodi, perbaikan dan peningkatan output Prodi, dimensi peningkatan mutu manajemen Prodi, tahapan peningkatan mutu Prodi, lingkup peningkatan mutu Prodi, pendekatan peningkatan mutu Prodi, dan lain sebagainya. Penelitian ini memfokuskan kajiannya pada *efektifitas peningkatan mutu Prodi* yang dilakukan oleh Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.

Fokus masalah yang diteliti terhadap efektifitas peningkatan mutu Program studi adalah visi, misi, dan tujuan Prodi, kebijakan peningkatan mutu, strategi pencapaian program, pengembangan SDM, quality leadership, dan pengembangan mutu Prodi ke depan. Efektifitas peningkatan mutu Prodi adalah kekuatan, kemampuan, dan kebiasaan Prodi dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen Prodi untuk mencapai mutu Prodi. Kurang terjadinya upaya peningkatan mutu Prodi disebabkan karena kapasitas manajemen Prodi tidak dikembangkan secara sistematis, terus menerus, dan berkesinambungan dengan konteks Prodi.

Peningkatan mutu Prodi merupakan kunci pokok pengembangan Prodi. Efektifitas mutu Prodi memiliki ketergantungan terhadap perubahan kapasitas secara kolektif.

Dengan demikian, efektifitas peningkatan mutu Prodi dapat dipahami sebagai suatu proses yang harus selalu dilakukan untuk menjadikan Prodi dapat mencapai visinya, memenuhi tuntutan *stakeholders* agar selalu berkualitas dalam layanan dan hasil, serta mampu merespon perubahan lingkungan strategisnya.

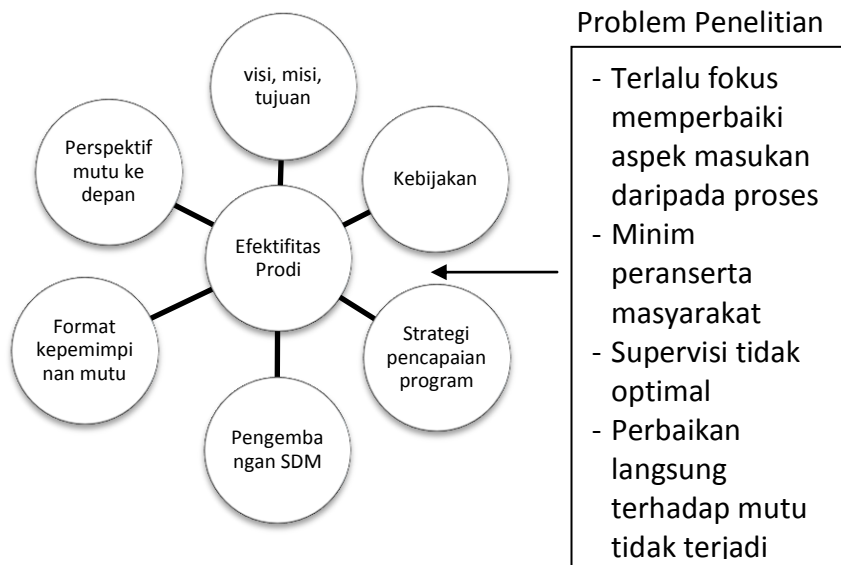
Studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti, menemukan beberapa permasalahan penting yang berkaitan dengan aspek implementasi peningkatan mutu Prodi, yaitu:

1. Terlalu fokus memperbaiki aspek masukan dari pada proses.
2. Peran serta masyarakat atau orang tua sangat minim.
3. Tidak ada supervisi langsung dari Ketua jurusan/Prodi terhadap kinerja dosen.
4. Tidak ada perbaikan langsung terhadap mutu yang direncanakan.

Permasalahan di atas erat kaitannya dengan sistem manajemen mutu. Jika persoalan sistem mutu dapat dilaksanakan dengan baik, maka hasilnya baik pula. Pelaksanaan TQM sebagai dasar standar mutu sangat diperlukan untuk meningkatkan hasil yang diharapkan.

Apabila dicermati secara komprehensif, banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas mutu Prodi, baik dari sisi sumber daya manusia, alat, metode, kebijakan, maupun dari sisi finansial. Identifikasi terhadap faktor-faktor

yang mempengaruhi efektivitas mutu Prodi melahirkan suatu pemikiran bahwa terdapat dimensi-dimensi penting dari mutu Prodi yang perlu dikembangkan dengan konsep, teori, pendekatan, metode, proses, dan aspek lainnya yang memiliki dominasi sesuai dengan masalah yang dihadapi Prodi. Berikut merupakan gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas mutu Prodi.



Gambar 1.2

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas mutu Program Studi

Sumber: dielaborasi dari berbagai sumber yang relevan,

Peneliti:2014

2. Fokus Kajian dan Pertanyaan Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang melatarbelakangi rumusan masalah di atas yang dikaji melalui efektivitas peningkatan mutu Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung dalam melaksanakan visi, misi, tujuan Prodi, kebijakan Prodi, strategi pencapaian program, pengembangan SDM, format kepemimpinan mutu, perspektif pengembangan mutu. Masalah dan solusi yang terjadi di lapangan mempengaruhi pencapaian keefektifan strategi peningkatan mutu sebagai bahan analisis dalam penelitian.

Berkaitan dengan fokus permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul “Efektifitas Peningkatan Mutu Program Studi (Studi Kasus pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung)”. Dari rumusan masalah tersebut maka disusun beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

- a. Apakah Visi, Misi, Tujuan, dan indikator Prodi bermutu di MPI FTK UIN SGD Bandung sudah sesuai dengan standar mutu?
- b. Bagaimana kebijakan Prodi tentang strategi peningkatan mutu yang diterapkan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung?
- c. Bagaimana strategi pencapaian program Prodi bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung?

- d. Bagaimana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung?
- e. Bagaimana format kepemimpinan mutu (*quality leadership*) yang dilaksanakan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung?
- f. Bagaimanakah perspektif pengembangan mutu Prodi berdasarkan studi mutu pada Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Secara teoretis tujuan umum efektifitas peningkatan mutu Prodi adalah mewujudkan pengaturan yang lebih baik dalam meningkatkan efektifitas penggunaan sumber daya dan penugasan staf dan meningkatnya profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan di Prodi sehingga menghasilkan lulusan yang bermutu. Selain itu, manajemen juga bertujuan mengelola seluruh sumber daya yang ada di suatu lembaga untuk menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi program studi dan masyarakat dalam hal peran serta mereka terhadap peningkatan mutu Prodi. Penelitian ini bertujuan memperoleh

gambaran tentang efektifitas strategi peningkatan mutu yang digunakan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Mendeskripsikan visi, Misi, Tujuan, dan indikator Prodi bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung sudah sesuai dengan standar mutu.
- 2) Mendeskripsikan kebijakan Prodi tentang strategi peningkatan mutu yang diterapkan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.
- 3) Mendeskripsikan strategi pencapaian program di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.
- 4) Mendeskripsikan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.
- 5) Menganalisa format kepemimpinan mutu (*quality leadership*) yang dilaksanakan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.
- 6) Membangun perspektif pengembangan mutu Prodi ke depan

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian peningkatan mutu Prodi yang sudah ada dan berkembang khususnya terkait dengan efektifitas peningkatan mutu Prodi dan mencoba menemukan atau mengembangkan konsep-konsep yang berkaitan dengan visi, misi, strategi, kepemimpinan dan model peningkatan mutu yang dapat direalisasikan secara konsisten di bidang pendidikan. Penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan peningkatan mutu yang tengah dilakukan Prodi melalui fakta-fakta dan informasi peningkatan strategis mutu Prodi sebagai program peningkatan mutu pendidikan dengan efektifitas proses dan hasil belajar.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perumus dan pengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendekatan kualitatif melalui perbaikan mutu secara terus menerus pada berbagai aspek pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan

kepada dinas pendidikan/Kemenag setempat untuk pengembangan mutu Prodi melalui adaptasi model yang dibangun dalam penelitian ini sehingga memperoleh suatu strategi peningkatan mutu secara teruji. Di samping itu, penelitian ini bermanfaat bagi program studi karena hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran utuh efektifitas peningkatan mutu yang telah dilakukan program studi dan perbaikannya dapat dijadikan pembelajaran untuk perbaikan mutu melalui suatu strategi peningkatan mutu yang konsisten.

E. Struktur Organisasi Penelitian

Urutan penulisan penelitian ini terdiri atas lima bab yang terdiri atas beberapa bagian setiap babnya yaitu:

BAB I mengemukakan Pendahuluan yang memuat latar belakang penelitian, identifikasi dan fokus kajian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi penelitian.

Bab II mengemukakan Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran yang berisi: konsep mutu pendidikan, penerapan strategi mutu yang efektif, konsep program studi bermutu dan

Prodi efektif, strategi peningkatan mutu prodi, efektifitas peningkatan mutu prodi, dan kerangka penelitian.

Bab III mengemukakan Prosedur Penelitian yang berisi pendekatan dan metode penelitian, lokasi dan subjek penelitian, sumber dan jenis data penelitian, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, tahapan penelitian, dan pemeriksaan atau pengecekan keabsahan data penelitian.

Bab IV mengemukakan Deskripsi dan Pembahasan Hasil Penelitian yang memuat deskripsi hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Deskripsi hasil penelitian menjelaskan tentang gambaran umum mutu Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.

Bab V berisi simpulan dan rekomendasi yang menjelaskan tentang hasil penelitian bersumber pada rumusan masalah penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. EFEKTIFITAS MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

1. EFEKTIFITAS PROGRAM STUDI PADA PENDIDIKAN TINGGI

Efektifitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Kata dasar dari **Efektivitas** adalah efektif dan sifatnya adalah efektifitas. Program studi yang efektif adalah program studi yang karakteristiknya memiliki dasar dan sifat yang dibangun atas filosofi membangun peradaban. Efektifitas merupakan fenomena yang mengandung banyak segi, hanya sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektifan sesuai dengan keefektifan itu sendiri (Cameron & Whetten, 2007:213). Efektifitas menurut Komariah dan Triatna (2010:3) adalah konsepsi yang amat bersifat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers (1991:1), bahwa efektifitas organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai.

Efektif dalam arti berhasil guna adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcome*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Suatu

upaya dikatakan efektif apabila upaya tersebut mencapai tujuan dengan baik. Efektifitas sering bergandengan dengan efisiensi. Suatu upaya dikatakan efektif seharusnya mengandung muatan efisiensi. Jika efisiensi bicara tentang penghematan yang dilakukan dan dihasilkan saat mengupayakan tujuan, maka efektifitas fokus pada tingkat pencapaian tujuan. Suatu program studi dikatakan efektif apabila tujuan yang ditetapkan berhasil diraih dan sebaliknya dikatakan tidak efektif apabila gagal mewujudkan tujuan secara signifikan. Markus Zahnd, (1999:200-201) mendefinisikan “Efektivitas yaitu berfokus pada akibatnya, pengaruhnya atau efeknya, sedangkan efisiensi berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya”.

Secara umum teori keefektifan berorientasi pada tujuan. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat yang dikemukakan ahli tentang keefektifan seperti dinyatakan Steers (1991:234) bahwa, “keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai. Sergiovanni (1992:33) menyatakan bahwa, “keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”.

Efektifitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas organisasi merupakan kemampuan

organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan, dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup. Chung dan Megginson (1981:506) menyatakan:

an organizations ability to realize its multiplies (such as profit, productivity, employes satisfaction, social responsibility, financial stability, and so farth) and ability to adapt and survive in a changing environment (through adaptability, environmental control, survival, and so farth).

Organisasi yang efektif tidak sekedar mencapai tujuan secara formalitas dan rutin. Organisasi yang betul-betul efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja tempat para pekerja tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggungjawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Efektivitas berkenaan dengan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsi organisasi tanpa tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Efektifitas program studi terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan ketua Program Studi, dosen, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, mahasiswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, jaringan dan

masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas dapat juga ditelaah dari: (1) masukan yang merata; (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (3) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (4) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara dan Komariah, 2011:7).

Ukuran efektivitas mengikuti filosofi yang dibangun dan landasan nilai-nilai yang menjadi rujukan bertindaknya. Program studi yang efektif mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang menjamin semua mahasiswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di Prodi tersebut. Efektifitas program studi ini menjadikan mahasiswa sebagai fokus utama upaya pencapaian tujuan.

Suatu Program Studi dikatakan mencapai tujuan apabila ukuran efektifitas Prodi telah tercapai secara signifikan. Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006:36), menyebutkan bahwa ukuran efektivitas organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Produksi adalah kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
- 2) Efisiensi adalah perbandingan (ratio) antara output dengan input.
- 3) Kepuasan adalah ukuran untuk menunjukkan tingkat tempat organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- 4) Keunggulan adalah tingkat organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal.
- 5) Pengembangan adalah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Sudah jelas bahwa suatu tujuan yang efektif memiliki ukuran efisiensi. Ukuran efektivitas organisasi merupakan suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkat sejauh mana pencapaian tersebut memenuhi kriteria efisiensi, keunggulan, dan kualitas di dalamnya yang dilaksanakan secara optimal. Steers (1991:46-48) menyebutkan beberapa ukuran efektivitas, yaitu:

- 1) Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi.
- 2) Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan.
- 3) Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik.
- 4) Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek

prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.

- 5) Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi.
- 6) Pertumbuhan adalah suatu perbandingan eksistensi sekarang dan masa lalu.
- 7) Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu.
- 8) Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu.
- 9) Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki.
- 10) Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.
- 11) Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi, dan mengkoordinasikan;
- 12) Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan;

Konsep efektif Program Studi sebagai institusi pendidikan dapat mengadopsi konsep prodi efektif. Konsep *School Effectiveness* menurut Hoy and Miskel, (2001:290) diartikan berdasarkan tiga model, yaitu: (1) *Goal Model of School Effectiveness* yang mengartikannya sebagai gambaran ukuran pencapaian tujuan (*degree of goal attainment*), (2) *The System-Resource Model*, yang diartikan sebagai “*School effectiveness* merupakan *the organizations*

ability to secure an advantageous bargaining position in its environment and to capitalize on that position to acquire scarce and valued resources, (3) An Integrated Goal and System-Resource Model merupakan integrasi pencapaian tujuan dengan *system resources*.

Sebagai lembaga pendidikan yang efektif, prodi berjalan dengan program-program yang terencana dan terlaksana dengan dukungan sumber daya yang optimal dan menghasilkan tujuan yang diharapkan. Cheng (1996) menyatakan bahwa efektivitas menunjukkan kemampuan prodi dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi ekonomis, fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan. Fungsi ekonomis prodi adalah memberi bekal kepada mahasiswa agar dapat melakukan aktivitas ekonomi sehingga dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial kemanusiaan prodi adalah sebagai media bagi mahasiswa untuk beradaptasi dengan kehidupan masyarakat. Fungsi politis prodi adalah sebagai wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun fungsi pendidikan adalah prodi sebagai wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan kepribadian mahasiswa.

Efektifitas program studi dilakukan dengan mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan yaitu prestasi mahasiswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar. Efektifitas program studi terbentuk dari sinergi antara konteks, input, proses, output dan outcome pendidikan yang didasari atas kesadaran pencapaian tujuan pendidikan yang esensial yaitu terbentuknya kemampuan mahasiswa dalam agama, pendidikan, budaya, ekonomi, sosial-pribadi, dan politik.

Efektifitas program studi adalah efektifnya sistem program studi yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain. Seluruh komponen tersebut berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung terwujudnya suatu pembelajaran efektif yaitu mahasiswa menguasai kompetensi yang utuh dan komprehensif.

2. KONSEP MUTU PENDIDIKAN

Sistem pendidikan nasional dirancang untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia agar menjadi bangsa yang memiliki derajat dan harkat yang baik.

Sistem pendidikan nasional dihasilkan melalui formulasi dan implementasi kebijakan yang komprehensif dengan menerapkan sistem manajemen yang modern dan dikelola oleh tenaga profesional yang bertumpu dan berorientasi kepada mutu sesuai dengan harapan seluruh kepentingan pendidikan (*education stakeholder*). Menurut Sallis (2012:68), pelanggan pendidikan ada tiga: “Pelanggan utama yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua adalah orangtua, dan pelanggan ketiga adalah pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan”. Pelajar pada perguruan tinggi adalah mahasiswa.

Pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien tidak akan tercapai jika aktivitas pendidikan yang dilakukan tidak dikelola dengan sistem manajemen yang benar. Manajemen pendidikan merupakan aplikasi konsep, prinsip, dan teori manajemen dalam ranah dan aktivitas pendidikan. Program Studi sejatinya dikelola dengan manajemen yang efektif, dengan menerapkan manajemen pendidikan yang berorientasi dan bertumpu pada mutu. Oleh karena itu, tuntutan perbaikan mutu harus mendapatkan respon secara positif dari semua pihak serta menjadikannya sebagai isu utama dalam pengelolaan pendidikan.

Sallis (2012:24) menyebutkan bahwa mutu adalah sesuatu yang melebihi kepuasan dan keinginan konsumen, oleh karena itu mutu bersifat dinamis karena ditentukan oleh pelanggan. Gasspersz (2001:1) mengemukakan bahwa: “Kualitas adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup mutu input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan upaya mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input prodi sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan dapat diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan moral kerja.

Berdasarkan konsep mutu pendidikan, dapat dipahami bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, tetapi juga harus lebih memerhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan

merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu, tetapi tidak menjadi jaminan secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Konsep mutu tidak dapat dipisahkan dari manajemen mutu, dan merupakan proses dinamis yang dapat terwujud melalui sebuah upaya yang dilakukan dari waktu ke waktu, diprogram dengan baik melalui perencanaan yang jelas, melibatkan semua orang dengan komitmen tinggi, menggunakan standar ukuran yang pasti, mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki, serta melakukan tindakan pengendalian (*controlling*) terhadap seluruh agenda proses pelaksanaan.

Pembahasan tentang jaminan kepuasan pelanggan dalam pendidikan tentu berhubungan dengan mutu pelayanan pendidikan, kualitas pembelajaran, dan pada akhirnya dengan mutu hasil pendidikan. Tolok ukur yang baik terhadap pencapaian mutu adalah tolok ukur yang bersifat relatif. Mutu diartikan spesifikasi yang ditetapkan apabila barang atau jasa yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi atau standar yang telah ditetapkan, maka barang dan jasa tersebut akan semakin bermutu. Oleh karena itu, Gasperrsz (2006:5) mengemukakan

bahwa pada dasarnya mutu memiliki pengertian pokok, yaitu: “1) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan, dengan demikian tercapai kepuasan dalam penggunaan produk itu; 2) Kualitas terdiri atas sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Berdasarkan hal di atas, jelas bahwa mutu merupakan sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan. Semua dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan. Senada dengan hal tersebut, Satori (2002:23) berpendapat bahwa: “Mutu mempunyai ciri-ciri: 1) Kecocokan untuk digunakan; 2) Memenuhi persyaratan; 3) Memenuhi harapan; 4) Merupakan esensi dasar yang mempunyai ciri atau atribut yang membedakan sesuatu dengan yang lainnya”.

Berdasarkan uraian di atas, mutu adalah sesuatu hal yang memenuhi dan memuaskan pelanggan, memenuhi harapan, melampaui keinginan dan kebutuhan, yang bertolak dari standar minimal yang telah ditetapkan. Apabila mutu dikaitkan dengan pendidikan, maka mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan kepuasan yang diterima pelanggan terhadap seluruh komponen yang ada dalam proses dan hasil pendidikan.

Konsep mutu di atas memberikan implikasi pada lingkup sistem pendidikan secara menyeluruh, dimulai dari implikasi pada adanya masukan (*input*), baik masukan mentah pendidikan (*raw input*), yang di antaranya adalah peserta didik, maupun masukan instrumen (*instrumental input*) yaitu tenaga pendidik dan kependidikan lainnya, sarana prasarana, kurikulum, keuangan, serta masukan lingkungan pendidikan (*environmental input*). Proses pelayanan adalah proses pembelajaran (*instructional process*) dan proses pendidikan adalah proses pengajaran (*teaching process*), bimbingan (*guiding*), pelatihan (*training*), dan proses pemberian penilaian (*evaluating*). Akhirnya mutu memberikan implikasi terhadap lulusan (*output*) sebagai produk yang diberikan lembaga pendidikan. Mutu pelayanan pendidikan sangat bergantung kepada sikap pemberi pelayanan. Dalam dunia pendidikan, pemikiran-pemikiran mutu pendidikan dapat berbagai jenis sesuai sudut pandangnya. Dalam kenyataannya, mutu pendidikan berhubungan dengan berbagai perspektif, di antaranya perspektif ekonomi, sosial, dan pendidikan.

Pada hakikatnya, mutu yang dihadapi dunia pendidikan menyangkut mutu proses pembelajaran, bimbingan, pemberian latihan, evaluasi, kinerja tenaga pendidik, dan kependidikan lainnya yang bertolak dari kurikulum dan pada akhirnya

menghasilkan mutu lulusan pendidikan.

Mutu proses pembelajaran menyangkut pengembangan kualitas potensi diri peserta didik. proses pembelajaran (*instructional process*) memberi bekal pengalaman yang akan digunakan di masa yang akan datang. Mutu proses tersebut tergantung kepada pelayanan yang diberikan pendidik terhadap peserta didik. Jika mutu merupakan tujuan dan harapan memberi kepuasan pelanggan, maka mutu pembelajaran merupakan sesuatu yang diinginkan oleh peserta didik sebagai klien pada waktu belajar hingga memperoleh yang mereka inginkan.

Mutu pendidikan melibatkan seluruh proses yang dilakukan dalam agenda penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh. Seluruh komponen pendidikan bertanggung jawab terhadap proses yang berlangsung dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga standar kinerja bisa tercapai secara utuh dan menyeluruh. Mutu proses dan hasil kegiatan penyelenggaraan pembelajaran merupakan refleksi dari kinerja profesional dosen sebagai komponen pendidikan. Mutu sebagai tujuan, tidak hanya cukup melibatkan dosen sebagai salah satu komponen pendidikan yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa, tetapi juga melibatkan dan mengandalkan tenaga kependidikan lainnya.

Program Studi sebagai lembaga pendidikan tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran harus mampu memberikan dan memenuhi kepuasan semua pihak pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*), terutama kepuasan layanan proses pembelajaran mahasiswa, sebab merekalah yang menjadi konsumen penting dalam pemberian layanan jasa layanan pendidikan. Seluruh komponen pendidikan, sarana prasarana dan fasilitas maupun program yang dirancang bertujuan hanya untuk kepentingan dan kemudahan belajar mereka.

Mutu pendidikan berkaitan juga dengan kepentingan masyarakat. Pihak yang erat hubungannya dengan mutu pengelolaan pendidikan di antaranya adalah mutu kemampuan dosen, mutu perencanaan pembelajaran, mutu proses pembelajaran, dan mutu hasil belajar mahasiswa, serta kemampuan lulusan dalam memecahkan masalah (*problem solving ability*) dan berpikir kritis. Dengan demikian, makna dari mutu pendidikan memiliki esensi yang lebih luas. Berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005, standar nasional pendidikan dirinci menjadi delapan standar nasional pendidikan yaitu: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik & tenaga

kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8) standar penilaian pendidikan.

3. DIMENSI MUTU PENDIDIKAN

Sistem pendidikan yang bermutu merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan, pemerintah, dan masyarakat. Oleh karena itu masyarakat harus sadar mutu, berkontribusi terhadap peningkatan mutu, dan senantiasa memilih mutu dalam sikap hidupnya. Pihak kampus merupakan dimensi utama yang lebih memberikan pengaruh besar terjadinya mutu pendidikan. Holsinger & Cowell (2000) mengemukakan beberapa indikator mutu pendidikan, yaitu (1) pendidik, (2) peserta didik, (3) proses pembelajaran, (4) sarana dan fasilitas belajar, dan (5) manajemen. Dari kelima dimensi tersebut, pendidik dan manajemen adalah kunci utama terjadinya mutu lembaga pendidikan.

Dimensi kualitas Program Studi dapat mengadopsi pada dimensi prodi yang dinyatakan UNESCO (1999) mempunyai lima dimensi kualitas yaitu:

- a. Dimensi karakteristik pembelajar (bakat, ketekunan, kesiapan prodi, sebelum pengetahuan, hambatan belajar);

- b. Dimensi kontekstual (ekonomi, budaya, kebijakan nasional, persyaratan dan standar, sumber daya, infrastruktur, waktu, harapan, dll)
- c. Dimensi memungkinkan masukan (materi belajar mengajar, fasilitas fisik, manusia sumber daya, prodi)
- d. Dimensi belajar mengajar (waktu belajar, metode pengajaran, penilaian /umpan balik /insentif, ukuran kelas)
- e. Dimensi hasil (melek huruf, berhitung dan keterampilan hidup, keterampilan kreatif dan emosional, nilai-nilai, manfaat sosial)

Menurut Satori (2002:13) dimensi mutu dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara sinergi yang didasari oleh kompetensi, tiap dimensi didukung oleh motivasi, dan diikat oleh komitmen yang tinggi maka akan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi.

Program studi yang memiliki kinerja tinggi dapat dilihat dari beberapa karakteristik, yaitu: fokus bersama dan jelas; standar dan harapan yang tinggi bagi semua mahasiswa; Kepemimpinan yang efektif; Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif; Kurikulum, pembelajaran, dan evaluasi yang melampaui standar; Tingginya frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar; Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus; dan Lingkungan yang mendukung belajar.

Kinerja Program Studi akan tinggi bila dipelihara sustainabilitasnya oleh seluruh personil Prodi yang dibangun melalui suatu pendekatan kepemimpinan yang efektif dan kuat menghasilkan suatu kultur akademik yang bermutu sehingga dapat mencapai tujuan Prodi yang efektif. Prodi yang efektif dapat juga menggunakan atau mengadaptasi kriteria sekolah yang efektif. Smith dan Purkey, Scheerens & Bosker (Hoy & Miskel, 2001: 303) mengemukakan bahwa sekolah yang efektif terdiri atas:

Tabel 2.1
Sekolah yang Efektif

Smith dan Purkey	Scheerens & Bosker	Satori & Komariah
1. <i>Instructional leadership</i>	1. <i>Educational leadership</i>	1. Kepemimpinan otentik
2. <i>Planned and purposeful curriculum</i>	2. <i>Curriculum quality/opportunity to learn</i>	2. Kurikulum saintifik dan praksis
3. <i>Clear goals and high expectations</i>	3. <i>Achievement orientation</i>	3. Keunggulan bukan hanya pada akademik tapi non akademik
4. <i>Time on task</i>	4. <i>Effective learning time</i>	4. PAIKEM
5. <i>Recognition of academic success</i>	5. <i>Feedback and reinforcement</i>	5. Penghargaan pada prestasi secara konsisten
6. <i>Orderly climate</i>	6. <i>Classroom climate</i>	6. OCB (organization)

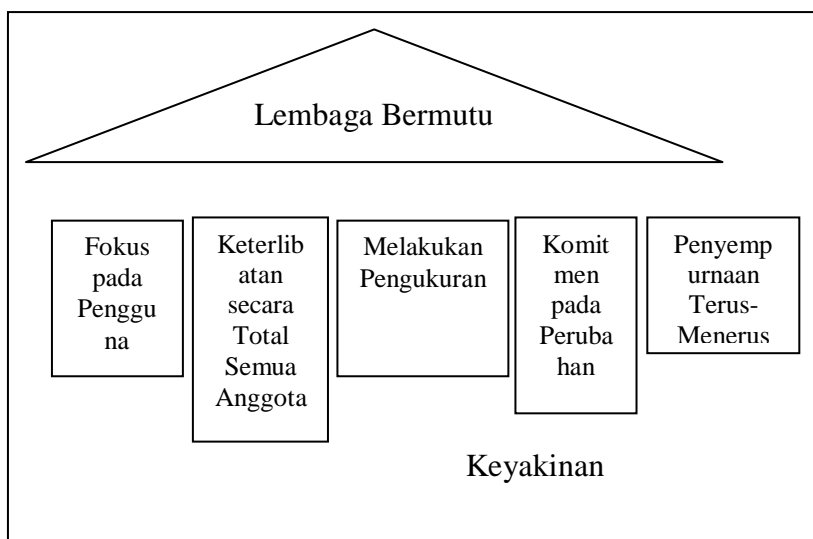
		Citizenship Behavior), masyarakat sekolah madaniah, civil society
7. <i>Sense of community</i>	7. <i>School climate</i>	7. Kultur belajar bersama, ujian mandiri
8. <i>Parental support and involvement</i>	8. <i>Parental involvement</i>	8. Partisipasi sadar dan tinggi dari orang tua
9. <i>School site management</i>	9. <i>Independent learning</i>	9. Lingkungan yang bersih dan hijau
10. <i>Staff development</i>	10. <i>Evaluative potential</i>	10. Action plan yang sustainable
11. <i>Staff ability</i>	11. <i>Consensus and cohesion</i>	11. Konsensus pada CPD
12. <i>Collegial and collaborative planning</i>	12. <i>Structured instruction</i>	12. Incentive berbasis merit system
13. <i>Direct support</i>		13. Learning Organization model 4cees

Sumber: Smith dan Purkey, Scheerens & Bosker (Hoy & Miskel, 2008: 303), Satori dan Komariah (2011:12)

Arcaro (2005: 38-42), mengemukakan lima pilar model mutu terpadu yaitu:

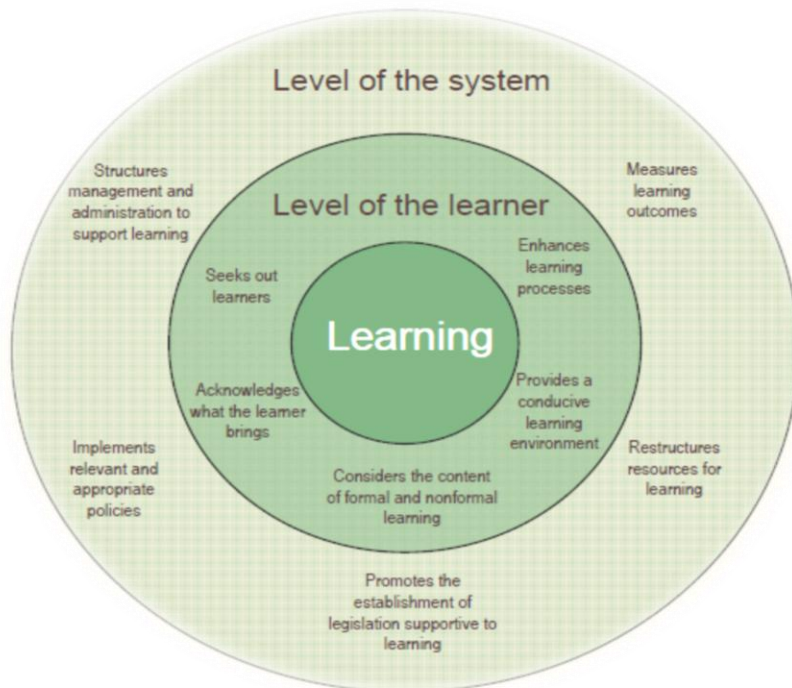
- 1) Berfokus pada pengguna
- 2) Keterlibatan secara total semua anggota
- 3) Melakukan pengukuran
- 4) Komitmen pada perubahan
- 5) Penyempurnaan yang terus menerus

Pilar-pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi, tujuan jangka panjang dan pendek serta kriteria keberhasilan yang kritis. Model visual dari Arcaro dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Arcaro (2005)

Pendidikan berkualitas didorong oleh berbagai tujuan dan konsep dinamis seperti kualitas akses yang berhubungan erat dengan pendidikan sebagai hak warga negara.



Gambar 2.2 Kerangka Kualitas Pendidikan

Sumber: Mary Joy Pigozzi (www.unesco.org/education/en)

Mary Joy Pigozzi (2008), menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat tergantung pada beberapa tingkat yang berkepentingan, mencakup:

(1) Kualitas tingkat pembelajar:

- a. Masukan pembelajar
- b. Potensi pembelajaran
- c. Isi yang dipelajari

- d. Proses belajar
 - e. Lingkungan belajar.
- (2) Kualitas Tingkat Sistem Penyelenggara
- a. Manajerial dan struktur dan proses administrasi
 - b. Pelaksanaan kebijakan yang baik
 - c. Langkah legislatif dalam optimalisasi kerangka sumber daya
 - d. Pengukuran belajar
 - e. Keluaran

4. STANDAR MUTU PENDIDIKAN

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relatif *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sallis (2012) mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu: 1) standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan: (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to spesification*; (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; (3) produk tanpa cacat atau *Zero deffect*; (4) sekali benar dan seterusnya atau *right first time, every time*. 2) standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan: (1) kepuasan pelanggan

atau *customer satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *Exceeding customer expectation*; (2) setia kepada pelanggan atau *delighting the customer*.

Standar mutu pendidikan telah digariskan pemerintah dalam PP no 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan* dan Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*. Dengan demikian operasionalisasi kerja program studi didasarkan pada 8 standar yang telah ditetapkan pemerintah. Standar mutu program studi didasarkan pada filosofi manajemen mutu. Kualitas prodi ditentukan oleh pendayagunaan sumber-sumber organisasi Prodi secara optimal, efisiensi pengelolaan input-input material dan non material, yang secara keseluruhan ditransformasi melalui proses yang meyakinkan. Dari segi produk, program studi disebut bermutu apabila mahasiswa: (1) dapat menyelesaikan studi dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana tidak diberikan dalam tugas-tugas belajarnya; (2) memperoleh kepuasan atas hasil pendidikannya karena ada kesesuaian antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kebutuhan hidupnya; (3) mampu memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya demi perbaikan kehidupannya; dan (4) dapat dengan mudah

memperoleh kesempatan bekerja sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Standar mutu program studi, termasuk Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan tinggi yang telah menetapkan kriteria minimal standar pendidikan tinggi di Indonesia meliputi standar nasional pendidikan, standar nasional penelitian, standar nasional pengabdian kepada masyarakat (Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 2 ayat [1]).

Standar nasional pendidikan terdiri atas:

- 1) Standar kompetensi lulusan
- 2) Standar isi pembelajaran
- 3) Standar proses pembelajaran
- 4) Standar penilaian pembelajaran
- 5) Standar dosen dan tenaga kependidikan
- 6) Standar sarana dan prasarana pembelajaran
- 7) Standar pengelolaan pembelajaran
- 8) Standar pembiayaan pembelajaran (Permendikbud Nomor 49 Tahun 2014, Pasal 4 ayat [1]).

B. KONSEP PRODI BERMUTU DAN PRODI EFEKTIF

1. PRODI BERMUTU

Transformasi menuju program studi bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh pimpinan, staf, mahasiswa, dosen, dan komunitas. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu. Terdapat lima pilar untuk mewujudkan prodi dengan mutu terpadu, yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Agar prodi mengembangkan fokus mutu, setiap orang dalam sistem prodi mesti mengakui bahwa setiap output lembaga pendidikan adalah customer. Prodi memiliki pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal misalnya mahasiswa (eksternal utama), orangtua, kepala daerah, dan sponsor (eksternal kedua), pemerintah, masyarakat, dan bursa kerja (eksternal ketiga). Sedangkan pelanggan internal adalah dosen dan karyawan.

b. Keterlibatan sosial

Setiap orang mesti terlibat dalam transformasi mutu. Manajemen mesti memiliki komitmen untuk memfokuskan pada mutu. Dalam hal ini diperlukan kekompakan semua orang untuk menerapkan sebuah mutu yang telah disepakati bersama. Tanpa kekompakan

akan sulit mewujudkan sebuah lembaga yang bermutu, sebab setiap orang akan cenderung berjalan sendiri-sendiri.

c. Pengukuran

Secara tradisional ukuran mutu atas keluaran prodi (*output*) adalah prestasi mahasiswa. Ukuran dasarnya adalah hasil ujian. Bila ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, Imam Suprayogo berpendapat bahwa pendidikan Islam harus mengantarkan para lulusannya memiliki empat kekuatan yaitu: kedalaman spiritual, keagungan akhlak (*moralitas*), keluasan ilmu, dan kematangan profesional (*skill*).

d. Komitmen

Para pengawas prodi dan dewan prodi harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tetapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.

e. Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)

Konsep dasarnya, mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama, “kalau belum rusak, janganlah diperbaiki”. Menurut filosofi manajemen yang baru, “Bila tidak rusak, perbaikilah, karena bila anda tidak melakukannya orang lain pasti melakukannya”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan. Kelima pilar diatas merupakan ramuan penting bagi setiap prakarsa mutu yang berhasil. Namun, komponen terpenting dari mutu adalah pondasi yang mendasari bangunan program mutu. Keyakinan dan nilai-nilai prodi atau wilayah yang akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu.

Proses bekerja pada sistem merupakan suatu upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam melakukan proses produksi atau pelayanan. Untuk dapat melakukan proses tersebut maka diperlukan sebuah komitmen dari keseluruhan orang-orang yang ada dalam organisasi. Proses-proses tersebut kemudian dinyatakan dalam kebijakan dan sasaran-sasaran mutu. Dari sasaran tersebut kemudin dilakukan upaya untuk dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut, disinilah kemudian dibuat perencanaan untuk dapat mencapai sasaran dan kebijakan yang telah

ditetapkan. Dalam sasaran tersebut akan tergambar bagaimana suatu proses dilakukan, oleh siapa, sumber daya yang diperlukan dan kapan akan dilakukan. Untuk menjaga agar apa yang direncanakan tersebut berjalan secara benar, dan jika terjadi kesalahan dapat diantisipasi dengan cepat, maka diperlukan proses monitoring dan penilaian. Melalui kegiatan monitoring dan penilaian tersebut itulah kemudian dihasilkan berbagai data dan fakta terhadap berbagai masalah yang terjadi selama proses produksi atau pelayanan berlangsung. Untuk dapat memaknai data dan fakta yang ada dan untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berkembang, maka diperlukan kegiatan tinjauan manajemen. Dari tinjauan manajemen tersebut itulah dihasilkan berbagai tindakan perbaikan atau tindakan pengembangan. Tindakan perbaikan maupun tindakan pengembangan akan dimulai dengan melakukan kegiatan perencanaan, melaksanakan, memonitor, dan menilai. Hasilnya akan ditinjau lagi melalui kegiatan tinjauan manajemen. Demikian seterusnya siklus tersebut akan berjalan terus menerus tiada habisnya, sehingga proses pengembangan juga akan dilakukan terus menerus, disesuaikan dengan berbagai perkembangan yang terjadi. Melalui proses tersebut,

dikembangkan berbagai hal yang berkaitan dengan upaya untuk menjaga kualitas. Upaya-upaya tersebut kemudian dikenal dengan *Total Quality Control* (TQC) yaitu upaya untuk membuat kegiatan perbandingan antara standar layanan/ produk yang dipersyaratkan dengan layanan/produk yang dihasilkan. Upaya-upaya lainnya dapat berbentuk sistem atau gerakan yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas. Upaya-upaya tersebut dapat berkaitan dengan proses menghasilkan suatu produk/layanan, pemberdayaan atau pengembangan sumber daya manusia, atau mengembangkan budaya kerja yang tinggi.

Setiap organisasi yang mempertahankan eksistensinya dengan karakteristik diatas, dituntut untuk melakukan transformasi perubahan manajemen yang cukup mendasar. Sejarah Jepang dengan pertumbuhan industrinya dengan kekalahannya dalam perang dunia ke II telah mampu membuktikan bahwa sistem manajemen yang dikenal dengan sebutan *Total Quality Management*/Manajemen Mutu Terpadu (MMT) telah mampu membangkitkan Jepang dari negara yang hancur lebur akibat kalah perang menjadi negara yang mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika yang sudah

lebih maju dahulu (Burnham, 1997; Prawirosentono, 2002).

Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian MMT. Disini dikemukakan beberapa definisi sebagai kerangka kajian selanjutnya. Sallis dalam Gaspersz (2001:146) mengemukakan bahwa: *“Total Quality Management is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change and to set their own agendas for dealing with plethora of new external pressures”*. Nyata sekali bahwa pendapat tersebut menunjukkan bahwa MMT bukan sekedar prosedur atau tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu masalah, tetapi sebuah filsafat dan metodologi untuk membantu lembaga dalam menghadapi perubahan agar selalu sesuai dengan kebutuhan dan harapan pihak-pihak luar atau informan.

Definisi di atas hampir mirip dengan yang dikemukakan oleh Robins et.al. (2003) yang menyatakan bahwa: *“Total Quality Management (TQM) is a philosophy of management that is driven by customer needs and expectation and that focuses on continual improvement in work processes”*. Sherr & Gregory (2004) mengemukakan bahwa MMT adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas,

dan mengurangi pembiayaan. Pendapat ini membuktikan bahwa MMT merupakan manajemen yang tidak hanya mementingkan produk tetapi lebih mementingkan proses. Produk yang bermutu pasti dihasilkan oleh proses yang bermutu pula. Untuk dapat mencapai proses yang bermutu, organisasi harus memiliki filosofi yang menyeluruh terhadap mutu yang dipahami oleh semua komponen organisasi. Dengan dipahaminya filosofi tersebut, seluruh komponen organisasi akan selalu melakukan pekerjaan sebaik mungkin, sehingga dapat terhindar dari berbagai kesalahan dalam meningkatkan efisiensi.

Jelaslah bahwa MMT bukan hanya milik manajer puncak saja, tetapi MMT merupakan manajemen yang mencakup semua orang, semua pekerjaan dan semua proses dalam organisasi seperti yang didefinisikan Burnham (1997:9).

Fokus	: Pelanggan internal dan eksternal
Definisi	: Memenuhi persyaratan pelanggan
Kawasan	: Setiap aspek dalam organisasi
Tanggungjawab	: Setiap orang
Standar	: Benar pada tahap awal (<i>right first time</i>) sesuai dengan tujuan
Metode	: Pencegahan bukan pendeteksian
Pengukuran	: Tidak ada kesalahan (<i>zero defect</i>)

Budaya : Pengembangan secara terus menerus

Dari berbagai penjelasan di atas maka MMT memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Selalu fokus pada pelanggan. Pelanggan bukan hanya pihak luar yang merupakan pembeli jasa atau produk dari organisasi, tetapi juga pelanggan internal, yaitu orang yang berinteraksi pada layanan satu dengan layanan lain dalam organisasi.
- b) Perhatian pada kegiatan pengembangan secara berkelanjutan. TQM memiliki komitmen untuk tidak pernah puas dengan suatu kualitas. Kualitas yang diinginkan bukan hanya “baik” tetapi harus “sangat baik”. Organisasi memiliki filosofi bahwa kualitas selalu dapat dikembangkan.
- c) Fokus pada proses. TQM memfokuskan pada proses kerja untuk menghasilkan barang dan jasa sehingga selalu harus dilakukan pengembangan secara berkelanjutan.
- d) Pengembangan mutu pada keseluruhan organisasi. TQM menggunakan definisi mutu yang sangat luas. Tidak hanya berkaitan dengan produk dan layanan akhir, tetapi juga bagaimana organisasi melakukan proses pengiriman, banyaknya komplain, dan bagaimana menangani komplain

dengan sopan.

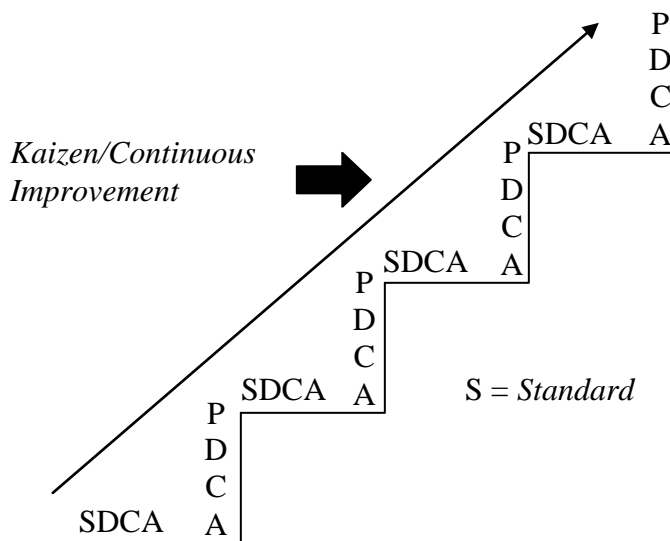
- e) Pengukuran yang akurat. TQM menggunakan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel penting dalam kegiatan organisasi. Hal tersebut dilakukan melalui kegiatan-kegiatan membandingkan dengan standar yang berbeda atau melalui kegiatan *benchmark* untuk mengidentifikasi masalah, menelusuri akar masalah, dan menghilangkan penyebab dari masalah tersebut.
- f) Pemberdayaan sumber daya manusia. TQM menempatkan manusia sebagai sesuatu yang harus dikembangkan dalam upaya untuk mengembangkan proses. Tim kerja merupakan hal yang harus dikembangkan dalam kaitan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Dalam teori *Continues Quality Imperovement* (CQI) dikenal dengan istilah *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). *Plan* berkaitan dengan penetapan standar, *do* berkaitan dengan pemenuhan standar, *check* berkaitan dengan pengukuran pencapaian standar, dan *action* berkaitan dengan pengembangan dan perbaikan standar.

Sebagaimana diketahui dalam kaitan dengan proses,

MMT mendasarkan pekerjaannya pada siklus Deming's yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (Sytsma, 2000). Seluruh aktivitas pekerjaan harus melakukan perencanaan (*Plan*) terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung dipakai sebagai standar pelaksanaan, tetapi harus terlebih dahulu dilakukan pengujian (*Do*) untuk menghindari kesalahan yang fatal. Seluruh proses yang dilakukan dalam proses Manajemen Mutu Terpadu (MMT) juga harus didasarkan pada data yang kuat. Hal tersebut disebabkan oleh salah satu prinsip dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang menitikberatkan pada tindakan pencegahan daripada penyelesaian masalah (Burnham, 1997), sehingga kegiatan *assesment* dalam proses Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan kegiatan sentral yang harus dilakukan. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) lebih menekankan pada pencegahan kesalahan dan menekankan kualitas desain. Data yang dihasilkan dari proses pengujian (*Check*) tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan modifikasi dan pengembangan pada desain. Hasil modifikasi tersebut itulah yang kemudian dijadikan pijakan dalam pelaksanaan proses manajemen (*Act*), demikian seterusnya proses tersebut berulang, sehingga selalu ada proses pengembangan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi dan

assesment.



Gambar 2.3. Tahap Pengembangan Terus Menerus
Sumber : Sysma (2000)

Konsep inti dari MMT adalah konsep tentang sistem manajemen dengan mendasarkan fakta dan proses manajemen yang mendasarkan pada siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*). Namun demikian Sysma (2000:5) membagi konsep tersebut menjadi dua yaitu:

1) Konsep Inti

- a. Konsep sistem dan analisis sistem
- b. Variasi proses, termasuk sebab-sebab umum dan variasi sebab-sebab khusus

- c. Proses pengendalian dengan statistik (*statistical process control*) dan bagan kontrol untuk mengidentifikasi sebab-sebab khusus
- d. Siklus PDCA untuk pengembangan secara terus menerus berdasarkan pada analisis variasi sebab-sebab umum
- e. Alat-alat untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dan bantuan dalam mengimplementasikan proses yang baru.

2) Konsep pendukung

- a. Penekanan pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Isu-isu pekerja yang meliputi: pemberdayaan, tim, nilai-nilai pekerja, dan penekanan pada pendidikan dan pelatihan

Pendapat Sytsma memasukkan pelanggan sebagai konsep pendukung, hal ini dikarenakan faktor pelanggan merupakan faktor diluar organisasi yang merupakan faktor yang kecil kemungkinannya untuk dikendalikan dalam proses manajemen. Namun demikian Sytsma juga menyadari bahwa tidak mungkin keberhasilan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hanya melihat

dari keberadaan faktor utama saja.

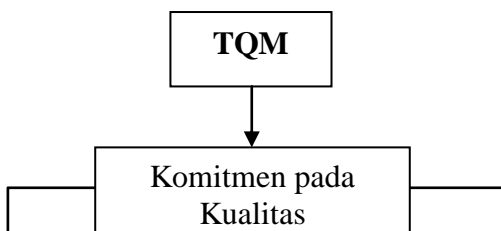
Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif melalui *planning*, *organizing*, *leading (actuating)*, dan *controlling* sumber daya organisasi. Fungsi manajemen perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan, menentukan tugas, menentukan sumber daya, pengorganisasian, menentukan dan mengelompokan tugas-tugas, alokasi sumber daya, penentuan otoritas. Kepemimpinan pengaruh adalah motivasi, pengendalian, mengawasi aktivitas, koreksi, mengawasi target dan tujuan p[roses manajemen. *Input* (sumber daya) *man, material, money, method, machine, information*. Proses perencanaan: memiliki tujuan dan cara pencapaian, pnegorganisasian: pemenuhan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan, kepemimpinan: menggunakan pengaruh untuk memotivasi bawahan, pengendalian: mengawasi kegiatan dan melaksanakan koreksi. *Output* (kinerja), mencapai tujuan, produk, jasa, efisiensi, efektivitas.

Kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sedangkan organisasi adalah kesatuan sosial yang diarahkan dengan tujuan dan dibentuk dengan penuh pertimbangan. Entitas sosial merupakan dua orang atau lebih, diarahkan dengan tujuan (dirancang untuk

mencapai *output* tertentu). Efektivitas yaitu melakukan pekerjaan dengan benar sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan efisiensi yaitu melakukan pekerjaan dengan benar atau sesuai standar jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Tujuan manajemen mutu terpadu adalah untuk mewujudkan keleluasaan prodi dalam mengelola pendidikan. Dengan demikian peran prodi dominan akan berkembangnya prodi tersebut. Prodi diberi hak otonom untuk menentukan nasibnya sendiri. Paling tidak ada tiga tujuan dilaksanakannya manajemen terpadu yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan mutu, peningkatan seluruh yang terkait di dalam pendidikan.

Manajemen merupakan suatu proses yang unik yang terdiri dari aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian serta dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry, 2008:4).



Gambar 2.4. Komitmen Kualitas dalam TQM
Sumber: Terry:2008

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen

Mutu Terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi *output* (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun *skill* serta kompetensi sosial mahasiswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi *Total Quality Management* (TQM) di dalam organisasi pendidikan (prodi) perlu dilakukan dengan sebenarnya, tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua kualitas yang ada dalam organisasi maka pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini.

Definisi manajemen mutu terpadu mencakup dua komponen yaitu apa dan bagaimana menjalankan mutu terpadu, di dalam manajemen mutu terpadu pelanggan adalah yang berkuasa atau raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Manajemen mutu terpadu adalah sebuah praktik yang berupa pendekatan strategik untuk menyelenggarakan prodi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.

Menurut Sallis (2012:17) “Menciptakan budaya mutu dimana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggannya, dimanas truktur organisasinya mengizinkan untuk mereka berbuat seperti itu. Manajemen mutu terpadu adalah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada pelanggan prodi demi kepuasan jangka

panjangnya, dan partisipasi seluruh warga yang ada di prodi, keluarga, masyarakat dan pemerintah”.

1) Pengertian perbaikan terus-menerus

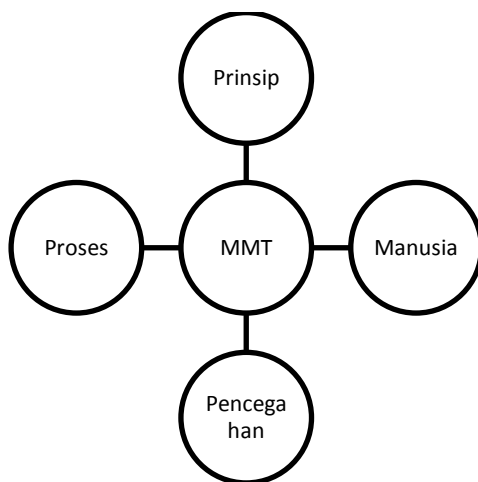
Manajemen mutu terpadu menjadi suatu filosofi bahwa perubahan terus menerus hanya dapat dicapai melalui orang lain. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai sebuah pendekatan manajemen perubahan yang terus menerus dari suatu kebijakan jangka pendek dan jangka panjang, untuk mengembangkan budaya perbaikan secara terus menerus, tugas ketua prodi adalah memberikan kepercayaan kepada seluruh warga prodi serta mendelegasikan kewenangan pada masing-masing yang di tunjuk sebagai koordinator untuk berperan aktif pada peningkatan mutu prodi. Perbaikan terus menerus di Jepang di sebut Kaizen yang artinya perbaikan sedikit demi sedikit, tetapi terus menerus.

2) Pengertian fokus pada pelanggan

Misi utama Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Seluruh organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu.

Burnham (1997:33) menyatakan bahwa komponen MMT

ada empat, yaitu (1) prinsip-prinsip, (2) proses, (3) pencegahan, dan (4) manusia. Prinsip-prinsip ialah hal-hal yang harus dilakukan warga prodi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan prodi. Proses ialah upaya-upaya yang dilakukan warga prodi untuk memuaskan pelanggan. Pencegahan ialah upaya prodi untuk menghindari kesalahan sejak awal. Pencegahan lebih baik dari pada perbaikan harus menjadi filosofi seluruh warga prodi. Manusia ialah warga prodi yang bersinergi dalam suatu manajemen serta menekankan pada pentingnya hubungan manusiawi. Keempat komponen MMT digambarkan oleh Burnham (1997:33) seperti di bawah ini:



Gambar 2.5.

Komponen-Komponen MMT, Sumber : Sallis (2012)

Menurut Sallis (2012:138) bahwa kerangka komponen-

komponen mutu meliputi: 1) Kepemimpinan dan strategi meliputi komitmen, kebijakan mutu, analisis organisasional, misi, dan rencana strategi, serta kepemimpinan; 2) Sistem dan prosedur, efisiensi administratif, pemaknaan data, ISO 9001, dan biaya mutu; 3) Kerja tim meliputi pemberdayaan, manajemen diri sendiri, kelompok, alat mutu yang digunakan; 4) Asasemen diri sendiri meliputi asasemen sendiri, monitoring dan evaluasi, survei kebutuhan pelanggan, dan penggajian standar. Semua kegiatan yang dilakukan berfokus kepada peserta didik (*learners*).

Prodi bermutu dapat dilihat dari beberapa indikator. Indikator prodi bermutu dan tidak bermutu dapat dilihat dari beberapa aspek (Engkoswara, 1988:310):

Tabel 2.2
Indikator Prodi Bermutu dan Tidak Bermutu

No.	Prodi Bermutu	Prodi Tidak Bermutu
1	Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2	Semangat kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3	Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4	Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang proporsional	Boros memakai sumber-sumber
5	Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6	Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7	Keluaran yang relevan dengan kebutuhan	Keluaran tidak produktif

	masyarakat	
--	------------	--

2. PRODI EFEKTIF

Prodi efektif pada dasarnya adalah prodi yang menjalankan asas terpentingnya yaitu “semua mahasiswa dapat belajar”. Hal ini berarti prodi merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi mahasiswa untuk belajar *a place for better learning*. Dengan demikian seluruh upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di prodi diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar dengan nyaman, aman dan menyenangkan. Prodi efektif yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua mahasiswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial.

Prodi efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Prodi efektif adalah prodi yang membuat prestasi, tidak saja pada mahasiswa tetapi pada semua komponen yang melingkupinya, namun indikator yang paling dominan adalah pada prestasi mahasiswa sesuai dengan filosofi prodi sebagai tempat belajar terbaik. Prestasi yang diinginkan prodi pada setiap komponennya ditetapkan berdasarkan tujuan pada masing-masing komponen yang bisa

disebut sasaran atau target. Parameter untuk mencapai efektifitas dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (lulusan, produk jasa, produk barang dan sebagainya) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tertentu.

Pada prodi efektif terdapat proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada pembelajaran secara optimal. Prodi efektif fokus pada pemberdayaan semua komponen sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar mahasiswa memiliki kompetensi.

Tabel 2.3.
Ciri Prodi Efektif

Konteks	● Kebutuhan masyarakat	
	● Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> ● dukungan orang tua dan lingkungan ● adanya hubungan yang baik antara prodi dengan orang tua ● dukungan keluarga dan masyarakat terhadap prodi
	● Kebijakan pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ● dukungan yang efektif dari sistem pendidikan ● fleksibilitas dan otonomi

Input	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • kepemimpinan dan perhatian ketua prodi terhadap kualitas pengajaran • ketua prodi mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para dosen dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.
	<ul style="list-style-type: none"> • Visi 	<ul style="list-style-type: none"> • sistem nilai dan keyakinan • tujuan prodi: mempunyai standar prestasi yang sangat tinggi • penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan materi yang cukup • waktu pembelajaran yang cukup
	<ul style="list-style-type: none"> • kualitas dosen 	<ul style="list-style-type: none"> • sikap positif dari para dosen • pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran

	<ul style="list-style-type: none"> • mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • harapan yang tinggi dari mahasiswa • mahasiswa berpendapat kerja keras lebih penting daripada keberuntungan dalam meraih prestasi; • mahasiswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum • perilaku mahasiswa yang positif
proses	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim prodi 	<ul style="list-style-type: none"> • adanya standar disiplin yang berlaku bagi ketua prodi, dosen, mahasiswa, dan karyawan • Lingkungan fisik yang mendukung dan nyaman • iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pembelajaran • pengembangan staf dan iklim prodi yang kondusif untuk belajar • peraturan dan disiplin • adanya penghargaan dan insentif • adanya penghargaan bagi mahasiswa yang berprestasi • harapan yang tinggi dari komunitas • pengembangan dan kolegialitas pada dosen

	<ul style="list-style-type: none"> • kurikulum 	<ul style="list-style-type: none"> • adanya pengorganisasian kurikulum • menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya
	<ul style="list-style-type: none"> • PBM 	<ul style="list-style-type: none"> • keterlibatan dan tanggung jawab mahasiswa • variasi strategi pembelajaran • frekuensi pekerjaan rumah • penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat mahasiswa • penilaian mahasiswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar mahasiswa • adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin • pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar mahasiswa • memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional • mahasiswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan • harapan yang tinggi pada prestasi mahasiswa
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil belajar mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • mahasiswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik • mampu mendemonstrasikan kebolehnya mengenai seperangkat kriteria

	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian keseluruhan
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan kerja • Penghasilan

Sumber: diadaptasi dari Squires (1983), Scheerens (1992), Mackenzie (1983), Edmons (1979), Townsend (1994), Heneveld (1992), Bosker dan Guldemon (1991)

Tola dan Furqon memaparkan ciri prodi efektif berdasarkan pada dimensi tujuan, kepemimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan, kemajuan pembelajaran, iklim, dan komitmen. Dengan rincian sebagaimana terangkum dalam tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.5
Ciri-ciri Prodi Efektif

CIRI-CIRI	INDIKATOR
Tujuan prodi dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Prodi: <ul style="list-style-type: none"> • dinyatakan secara jelas • digunakan untuk mengambil keputusan • dipahami oleh dosen, staf dan mahasiswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh ketua prodi	Ketua prodi: <ul style="list-style-type: none"> • bisa dihubungi dengan mudah • bersikap responsif kepada dosen dan mahasiswa • responsif kepada orang tua dan masyarakat • melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran • menjaga agar rasio antara

	dosen/mahasiswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi dosen dan staf tinggi	<p>Dosen dan staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yakin bahwa semua mahasiswa bisa belajar dan berprestasi • menekankan pada hasil akademis • memandang dosen sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan mahasiswa
Ada kerjasama kemitraan antara prodi, orang tua dan masyarakat	<p>Prodi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara positif dengan orang tua • Memelihara jaringan dukungan orang tua • Orang tua dan masyarakat • Berbagi tanggung jawab untuk menegakan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • Menghadiri acara-acara penting di prodi
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi mahasiswa untuk belajar	<p>Prodi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapi, bersih dan aman secara fisik • Dipelihara secara baik • Memberi penghargaan kepada yang berprestasi • Memberi penguatan terhadap perilaku positif mahasiswa <p>Mahasiswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentaati aturan prodi, fakultas, universitas • Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan mahasiswa sering dimonitor	<p>Dosen memberi mahasiswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugas yang tepat • Umpan balik secara cepat/segera

	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan mahasiswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	<p>Mahasiswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersipat akademis maupun non akademis • Memperoleh keterampilan yang esensial <p>Ketua prodi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial <p>Dosen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM prodi terhadap program pendidikan	<p>Dosen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan prodi <p>Staff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat dan mendukung kebijakan prodi dan universitas • Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Sumber: Diadopsi dari Tola dan Furqon, (2002:19)
[Http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/44/htm](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/44/htm)

Prodi efektif dapat juga dilihat dari berbagai karakteristik, di antaranya (1) kepemimpinan dan perhatian ketua prodi terhadap kualitas pembelajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pembelajaran, (4) harapan bahwa semua mahasiswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian mahasiswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar.

Ciri-ciri prodi efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan prodi. Pam Sammons (Morely and Rassool, 1999:121) menetapkan aspek prodi efektif sekaligus dengan indikatornya sebagaimana tabel 2.6.

Tabel 2.6
Karakteristik Prodi Efektif Pam Sammons

ASPEK	INDIKATOR
Profesional Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • firm and purposeful • a participate approach • the leading professional
Shared vision and goals	<ul style="list-style-type: none"> • unity of purpose • consistency of practice • collegiality and collaboration
A learning environment	<ul style="list-style-type: none"> • an orderly atmosphere • an attractive working environment • maximization of learning time
Learning	<ul style="list-style-type: none"> • academic emphasis

	<ul style="list-style-type: none"> ● focus on achievement
Purposeful teaching	<ul style="list-style-type: none"> ● high expectation all round ● communicating expectations ● providing intellectual challenge
Positive reinforcement	<ul style="list-style-type: none"> ● clear and fair discipline ● feedback
Monitoring progress	<ul style="list-style-type: none"> ● monitoring pupil performance ● evaluating school performance
Pupil right and responsibility	<ul style="list-style-type: none"> ● raising pupil self esteem ● positions of responsibility ● control of work
Partnership	<ul style="list-style-type: none"> ● parental involvement in their children's learning
A learning organization	<ul style="list-style-type: none"> ● based staff development

Diadopsi dari : Morely & Rassool, (1999:121)

Bank Dunia (2000:42) mengidentifikasi empat kelompok karakteristik prodi efektif, yang ditinjau dari *Supporting Inputs*, *Enabling Condition*, *School Clime*, *Teaching-Learning Process*.

Tabel 2.7
Karakteristik Prodi Efektif

Aspek	Indikator
Supporting inputs	<ul style="list-style-type: none"> ● dukungan orang tua dan masyarakat ● lingkungan belajar yang sehat ● dukungan yang efektif dari sistem pendidikan ● kelengkapan buku dan sumber belajar
Enabling	<ul style="list-style-type: none"> ● kepemimpinan yang efektif

condition	<ul style="list-style-type: none"> • dosen yang kompeten, fleksibilitas, dan otonomi • waktu di kelas yang efektif dan efisien
Clime	<ul style="list-style-type: none"> • harapan mahasiswa yang tinggi • sikap dosen yang efektif • keteraturan dan disiplin • kurikulum yang terorganisasi. • Sistem reward dan insentif bagi mahasiswa dan dosen • tuntutan waktu belajar yang tinggi
Teaching-learning process	<ul style="list-style-type: none"> • strategi mengajar yang bervariasi • penilaian pekerjaan rumah dan umpan balik yang sering • partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi, kelanjutan studi)

Bertitik tolak pada teori diatas, bahwa pengertian prodi efektif memandang prodi sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik input, proses, *output* maupun *outcome* serta tatanan yang ada dalam prodi tersebut. Dimana berbagai aspek yang ada dapat memberikan dukungan satu sama lain untuk mencapai visi, misi dan tujuan, dari prodi yang dikelola secara efektif dan efisien.

Pentingnya pemahaman terhadap keefektifan prodi tidak saja dalam kaitan dengan meningkatkan mutu pendidikan tetapi juga sejalan dengan kebijakan nasional yaitu

desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang sekaligus terkait dengan adanya otonomi prodi. Diharapkan prodi dapat lebih leluasa mengelola sumber daya pendidikan dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta prodi dapat lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat dan mampu melibatkan masyarakat dalam membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan pada tingkat prodi.

C. PENERAPAN STRATEGI MUTU YANG EFEKTIF

Sistem pengembangan secara terus menerus dan kepuasan pelanggan merupakan kalimat yang selalu ada dalam setiap definisi yang dikemukakan pakar terhadap Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Sistem pengembangan secara terus menerus menggambarkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) memiliki titik tekan pada proses dan bekerja dengan mendasarkan pada sistem. Secara garis besar, penerapan Manajemen Mutu Terpadu secara efektif dapat diidentifikasi dari proses perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, penilaian mutu, dan perbaikan mutu.

1. PERENCANAAN MUTU

Perencanaan mutu menurut Sallis (2012:215) terdiri atas rangkaian rencana untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan:

- a. Apa jenis usaha yang dilakukan?. Jenis usaha dalam perencanaan mutu adalah objek kajian yang akan dibahas yaitu pendidikan. Organisasi pendidikan harus mempunyai visi dan misi, artinya pendidikan mempunyai arah dan tujuan yaitu menghasilkan peserta didik yang serba unggul dan berakhlak mulia. Tujuan lembaga pendidikan yaitu lembaga bertaraf internasional dengan pelaksanaan manajemen mutu di segala bidang serta pendekatan pembelajaran yang kreatif dan inovatif.
- b. Siapa pelanggannya dan apa yang mereka harapkan?. Untuk mengetahui calon pelanggannya, lembaga perlu melaksanakan analisa pasar, siapa yang akan menjadi pelanggan?, apa yang diharapkan oleh pelanggan?, apa program pendidikan yang sesuai?, apakah hasil yang sebelumnya mempunyai mutu baik di masyarakat dan di lembaga tingkat tinggi?.

- c. Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik?. Selain membuat analisa pasar, pendidikan sebagai lembaga formal perlu mempunyai *Total Quality Management* (TQM) dan mempunyai evaluasi bisnis guna mencari strategi yang akan dilaksanakan yaitu menggunakan teori analisa SWOT yang terdiri atas empat faktor yaitu:
- 1) *Strenght* (kekuatan), yaitu kondisi lembaga pendidikan mempunyai kekuatan yang bisa menjalankan lembaga pendidikan.
 - 2) *Weakness* (kelemahan), merupakan kondisi kelemahan yang ada dalam lembaga pendidikan sebagai motivasi untuk memperbaiki kelompok ke arah yang lebih baik
 - 3) *Opportunities* (peluang), yaitu peluang yang akan berkembang di masa datang dan bersumber dari luar/eksternal lingkungan.
 - 4) *Threats* (ancaman), merupakan kondisi yang mengancam dari luar.

Dari keempat faktor di atas, akan dapat diketahui aksi dan solusi apa yang harus dijalankan untuk tetap berjalannya program, pasar yang

diinginkan oleh pelanggan, peserta didik dengan strategi berdasarkan kekuatan dapat dibangun untuk memajukan sasaran. Dengan strategi bisa meminimalisir kelemahan dalam menjalankan lembaga pendidikan yang mempunyai kualitas dan sumber daya manusia yang berpotensi.

d. Bagaimana agar kita bisa meraih kesuksesan?

Untuk dapat meraih apa yang diinginkan, sebelumnya dibuat rencana operasional jangka pendek dan jangka panjang seperti peningkatan kualitas proses, peningkatan mutu sikap mental pengelola lembaga pendidikan, dan lain-lain. Selain rencana operasional, dibuat rencana bisnis lembaga pendidikan untuk lebih maju berkembang agar bisnis lembaga pendidikan menjadi lebih besar atau mempunyai cabang di beberapa tempat.

e. Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu?

Untuk mencapai manajemen mutu, beberapa langkah perlu dilaksanakan, antara lain: a) fokus kepada pelanggan, b) komitmen jangka panjang, c) *teamwork*, d) perbaikan proses memiliki kesatuan tujuan, e) keterlibatan seluruh anggota lembaga

pendidikan, f) perbaikan terus menerus yang berkesinambungan.

f. Biaya apa yang dibutuhkan mutu?

Dalam rangka peningkatan mutu, perlu tersedianya dana yang memadai. Dengan cukupnya dana akan memberikan peningkatan *output* belajar mengajar. Dengan cukupnya dana, dapat melaksanakan pelatihan bagi para pendidik. Tersedianya dana dapat mengikuti perkembangan Iptek bila tidak mengancam ketertinggalan.

g. Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

Melihat rencana atau target yang dibuat, pada periode tertentu dilaksanakan monitoring atas kinerja maupun hasil yang telah dilajani, apabila sasaran tercapai bahkan melebihi target berarti sukses dicapai. Walaupun sukses telah dicapai, tetap perlu dilaksanakan evaluasi untuk melihat dan mempelajari keberhasilan yang cukup tinggi untuk bahan yang akan datang, atau sebaliknya bila menurut sebagai bahan untuk dilakukan penyesuaian dengan kondisi yang ada.

2. PELAKSANAAN MUTU

Pelaksanaan mutu menurut Crosby (1985) harus melaksanakan empat belas langkah yang runtut yaitu: a. Komitmen manajemen (*management commitment*); b. Membangun tim peningkatan mutu (*quality improvement teams*) di atas dasar komitmen; c. Pengukuran mutu (*quality measurement*), d. Mengukur biaya mutu (*the cost of quality*); e. Membangun kesadaran mutu (*quality awareness*); f. Menumbuhkan kesadaran setiap rang dalam organisasi tentang biaya mutu (*the cost of quality*) dan mengharuskan untuk mengimplementasikan program yang dicanangkan tim peningkatan mutu (*quality improvement team*); g. Kegiatan perbaikan (*corrective action*); h. Perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*); i. Meneknakan perlunya pelatihan pengawas (*supervisor training*); j. Penyusunan tujuan (*goal setting*); k. Penghapusan sebab kesalahan (*error causal removal*); l. Pengakuan (*recognition*); m. Mendirikan dewan mutu (*quality concils*); n. Lakukan lagi (*do it over again*).

3. PENILAIAN MUTU

Penilaian mutu sebagai konsep relatif memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu

dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Menurut Sallis (2012) TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus yang dapat memberikan sepereangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik dengan awal”. Kata *total* (terpadu) menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata manajemen berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi apapun statusnya, peranannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.

Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. Pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan. Penyesuaian diri terhadap spesifikasi sering disimpulkan sebagai ‘sesuai dengan tujuan dan manfaat’. Definisi ini sering dinamai definisi produsen tentang mutu. Para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*). Sebuah produk dikatakan

bermutu selama produk tersebut secara konsisten sesuai dengan tuntutan pembuatnya. Mutu tersebut dalam penilaian menurut Sallis (2012) harus mengutamakan:

Yang harus fokus pada pelanggan, fokus pada pencegahan masalah, investasi sumber daya, memiliki mutu, menyikapi *complain* sebagai peluang untuk belajar, mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi, memiliki kebijakan dan rencana mutu, manajemen senior memimpin mutu, proses perbaikan mutu melibatkan semua orang, memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses, karyawan dianggap memiliki kemampuan peluang untuk menciptakan mutu, kreativitas adalah hal yang penting. Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas, memiliki strategi evaluasi yang jelas, melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan sebuah kepuasan pelanggan, mempunyai rencana jangka panjang, mutu dipandang sebagai budaya, meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri, memiliki misi khusus, memperlakukan kolega sebagai pelanggan.

Penilaian dalam implementasi manajemen mutu terpadu menurut Sallis (2012:150) untuk menilai implementasi manajemen mutu terpadu pendidikan digunakan sepuluh indikator dengan bobot sebagai berikut: a. Akses bobot (5%), b. Pelayanan pelanggan terutama peserta didik (5%), c. Kepemimpinan (15%), d. Lingkungan fisik dan sumber daya sarana prasarana (5%), e. Pembelajaran dan mengajar efektif (20%), f. Peserta didik (15%), g. Staf tata usaha (15%),

h. Hubungan masyarakat (5%), i. Organisasi (5%), j. Standar (10%).

Keberhasilan manajemen mutu terpadu menurut Hadari Nawawi ditandai dengan beberapa indikator antara lain:

a) Konsistensi

Tingkat konsistensi dalam memberikan pelayanan umum dan pembangunan dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan dan kepentingan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terus menerus dan makin meningkat.

b) Kekeliruan dalam bekerja berdampak menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan komplain masyarakat, serta masyarakat yang dilayani makin berkurang.

c) Disiplin dalam waktu dan disiplin dalam bekerja harus terus meningkat.

d) Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang atau hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya.

e) Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.

Apabila dalam pelaksanaan pendidikan setiap anggota organisasi memperhatikan dan menjalankan indikator tersebut diatas, maka pelaksanaan program kerja dan pelayanan kepada pelanggan serta tujuan yang dicanangkan akan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Total Quality Management mengandung berbagai macam makna menurut Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. Menurut mereka secara garis besar ada tiga tahapan, pertama; era craftmanship, dimana individu sangat terampil mengerjakan semua tugas yang dibutuhkan, kedua mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat bagaiamana memperlakukan karyawan, diikuti sertakan dan diberi inspirasi, ketiga pendekatan secara desentralisasi dengan memberikan kewenangan kepada semua tingkatan.

Total Quality Management adalah sebuah hal yang praktis untuk menjalankan organisasi dengan pendekatan strategi untuk mencapai tujuan dan selalu mengadakan perubahan dan perbaikan terus menerus. Dari penelitian ini dan disandarkan kepada pendapat beberapa ahli mengenai *Total Quality Management* (TQM) pendapat Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana lebih cocok karena pendapatnya adalah sama. Beberapa karakteristik dan gejala yang belum dijalankan masih dalam proses pelaksanaan sesuai dengan perkembangan

kemajuan pendidikan di Indonesia umumnya.

4. PERBAIKAN MUTU

Dalam perbaikan mutu, terdapat beberapa hal yang harus di laksanakan, yaitu:

- a. Perbaikan mutu terus-menerus (*Continuous Improvement*) dalam Deming (1986)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola (pendidikan) senantiasa melakukan perbaikan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Konsep perbaikan secara terus menerus juga menerangkan bahwa institusi pendidikan harus senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, selain itu pengelola juga harus selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer (pimpinan lembaga pendidikan) harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada

tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal ini bertujuan memberikan staf tanggung jawab untuk menyampaikan mutu di lingkungan mereka. Jepang memiliki suatu kata untuk menjelaskan pendekatan perbaikan terus-menerus dengan istilah 'Kaizen' atau perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Essensi Kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan, kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya.

b. Perubahan Budaya (*Change of Culture*)

Konsep perubahan budaya bertujuan membentuk iklim kerja organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan pada institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staf, dosen, mahasiswa, dan berbagai unsur terkait, seperti pemimpin yayasan, orangtua, dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik mutu hasil maupun mutu proses.

Perubahan kultur tidak hanya berbicara tentang merubah perilaku staf, tetapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu. Pertama, staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Kedua, untuk melakukan pekerjaan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang diraih.

c. Menjaga Hubungan dengan Pelanggan (*keeping close to the customers*)

Misi utama dari institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta adalah organisasi yang menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.

Konsep ini juga berarti bagaimana prodi memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan sehingga terjalin hubungan emosional yang erat dan melahirkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap prodi. Misalnya ada mahasiswa yang merasa *in home* (kerasan) belajar dan merasa sedih jika hari libur karena tidak bertemu dengan para dosennya.

d. Kolega sebagai pelanggan

Aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam institusi merupakan pelanggan yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Dalam dunia pendidikan, yang dinamakan pelanggan eksternal utama adalah mahasiswa, eksternal kedua adalah orangtua, kepala daerah dan sponsor, eksternal ketiga adalah pemerintah, masyarakat, dan bursa kerja. Sedangkan pelanggan internal adalah dosen dan karyawan.

e. Pemasaran internal

Staf adalah pihak yang membuat perbedaan mutu, mereka yang menghasilkan kesuksesan dan memuaskan klien. Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka.

Dalam konteks pendidikan, pemimpin lembaga pendidikan, seperti ketua prodi, dekan, rektor, dapat mengkomunikasikan ide-ide mutu yang akan dikembangkan untuk memberikan pelayanan bagi

mahasiswa.

f. Profesionalisme dan fokus pelanggan

Mutu terpadu bukan sekedar ‘membuat pelanggan senang dan tersenyum’, mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejujuran yang tinggi.

g. Mutu pembelajaran

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberikan penekanan kepada mutu mahasiswa.

D. EFEKTIVITAS STRATEGI PENINGKATAN MUTU PRODI

1. EFEKTIFITAS PENINGKATAN MUTU PRODI

Manajemen peningkatan mutu berbasis prodi menawarkan kerja sama yang erat antara prodi, masyarakat, dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini berkembang didasarkan pada keinginan pemberian kemandirian ketua prodi untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui

pengelolaan sumber daya prodi yang ada. Prodi harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan prodi harus memformulasikannya kepada kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh prodi sesuai dengan visi dan misinya. Prodi harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Prodi secara mandiri masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan belajar mahasiswa.

Efektivitas berkaitan erat dengan terlaksananya semua tugas pokok, ketetapan waktu, partisipasi aktif setiap anggota organisasi, dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Efektivitas pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis prodi, sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovanni (1992) berkaitan erat dengan hal-hal berikut:

- 1) *Produktivitas*, bagaimana mahasiswa, dosen, kelompok, dan prodi pada umumnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

- 2) *Efisiensi*, adanya perbandingan individu dan prestasi prodi dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan.
- 3) *Kualitas*, hal ini berkaitan erat dengan tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil, dan kemampuan yang dihasilkan oleh mahasiswa dan prodi.
- 4) *Pertumbuhan*, perbaikan kualitas, inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi pada masa lalu.
- 5) *Ketidakhadiran*, yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran mahasiswa, dosen, dan pegawai lainnya.
- 6) *Kepuasan kerja dosen*, bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan dosen terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
- 7) *Kepuasan peserta didik*, bagaimana peserta didik merasa senang menerima pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 8) *Motivasi*, kekuatan dan kecenderungan dan keinginan dosen, mahasiswa, dan pekerja untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan prodi. Hal tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan,

melainkan lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

- 9) *Semangat*, perasaan senang dosen, mahasiswa, dan personel prodi lain terhadap tradisi dan tujuan sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota prodi.
- 10) *Kepaduan*, bagaimana mahasiswa dan dosen saling menyukai satu sama lain, bekerja sama dengan baik, berkomunikasi secara penuh dan terbuka, serta mengkoordinasikan usaha-usaha mereka.
- 11) *Keluwes an dan adaptasi*, kemampuan prodi untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespon perubahan masyarakat dan lingkungan lainnya.
- 12) *Perencanaan dan perumusan tujuan*, bagaimana prodi merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.
- 13) *Konsensus tujuan*, bagaimana anggota masyarakat, orangtua, dan mahasiswa menyepakati tujuan yang sama.
- 14) *Internalisasi tujuan organisasi*, penerimaan terhadap tujuan prodi dan keyakinan para orangtua, dosen, dan

mahasiswa bahwa tujuan prodi itu benar dan layak.

- 15) *Keahlian manajemen dan kepemimpinan*, keseluruhan tingkat kemampuan ketua prodi, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas prodi.
- 16) *Manajemen informasi dan komunikasi*, kelengkapan, efisiensi, penyebaran, dan akurasi dari informasi dipandang penting bagi efektivitas prodi oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk dosen, orangtua, dan masyarakat luas.
- 17) *Kesiagaan*, penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa prodi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus atau mencapai beberapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.
- 18) *Pemanfaatan lingkungan*, bagaimana prodi berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungannya yang lain, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan prodi yang efektif.
- 19) *Penilaian oleh pihak luar*, penilaian yang layak mengenai prodi oleh individu, organisasi, dan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan prodi.

- 20) *Stabilitas*, kemampuan prodi untuk memelihara struktur, fungsi, dan sumber daya, sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- 21) *Penyebaran pengaruh*, tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi mereka secara langsung.
- 22) *Latihan dan pengembangan*, jumlah usaha dan sumber-sumber daya prodi yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan dosen serta pegawai yang lainnya.

Untuk mencapai efektivitas strategik peningkatan mutu, diperlukan manajemen strategik. David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Akdon (2011:9) menambahkan manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Ditambahkan Hunger dan Wheelen (2001) dalam Akdon

(2011:9) bahwa manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Gluek & Jauch dalam Saladin (1999:4) mengemukakan *“Strategic management is a stream of a decisions and actions which leads to the development of an effective and strategy strategies to help achieving objective”*. Manajemen strategik merupakan arah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Proses manajemen strategik ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.

Pemahaman terhadap manajemen strategik pada umumnya diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Rangkuti (2000:3) menanggapinya dalam hal pencapaian tujuan organisasi, manajemen strategik diperlukan sebagai alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Selain itu manajemen strategik mengalami perkembangan cukup signifikan dalam konsepnya yang ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada manajemen strategik.

Nawawi (2000:148) memaknai manajemen strategik sebagai suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendapat Nawawi meliputi proses manajemen strategik yang terdiri atas menganalisis lingkungan, menentukan arah organisasi, merumuskan strategi, melaksanakan strategi, dan melakukan pengendalian. Proses manajemen strategik tersebut adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi dalam menentukan tujuan-tujuan dan membuat keputusan-keputusan strategik yang digunakan sebagai alat mencapai tujuan.

Sobahi, dkk. (2010:3-4) menyatakan manajemen strategik sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh, dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Pengertian tersebut menunjukkan manajemen sebagai suatu sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling memengaruhi. Komponen pertama

adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi perngorgnisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi penganggaran.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan rangkaian kegiatan atau cara yang dilakukan manajer dalam mengambil keputusan untuk menyusun/merumuskan strategi (*formulating*), melaksanakan/menerapkan strategi (*implementing*), dan mengevaluasi strategi (*evaluting*) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh prodi sebagai lembaga pembelajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini, penilaian masyarakat tentang mutu lulusan prodi pun terus menerus berkembang, karena itu prodi harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikannya dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang

dilandasi tolok ukur norma ideal (Sagala, 2009:170).

Dari berbagai pendapat di atas, jelas secara teori, efektivitas manajemen strategik dapat meningkatkan mutu prodi sehingga berdampak kepada perkembangan prodi. Sistem manajemen strategik sebagai wujud reformasi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan budaya mutu. Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan manajemen yang tepat untuk mengoptimalkan peran manajemen dalam pelaksanaan programnya.

Manajemen peningkatan mutu prodi berkaitan erat dengan pembentukan prodi yang efektif. Mutohar (2013:129) mengemukakan karakteristik prodi efektif: (1) proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi; (2) kepemimpinan ketua prodi yang kuat; (3) lingkungan prodi yang aman dan tertib; (4) pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif; (5) memiliki budaya mutu; (6) memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis; (7) memiliki kewenangan (kemandirian); (8) partisipasi yang tinggi dari warga universitas dan masyarakat; (9) memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen; (10) memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara fisik); (11) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (12) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (13) memiliki komunikasi

yang baik; (14) memiliki akuntabilitas; (15) memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

Karakteristik manajemen peningkatan mutu prodi dapat diketahui dari bagaimana prodi dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Dalam hal ini, karakteristik manajemen peningkatan mutu prodi dapat diberikan penjelasan dalam bentuk tabel seperti di bawah ini:

Tabel 2.8
Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Prodi

Organisasi Prodi	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan prodi	Meningkatkan kualitas belajar mahasiswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua mahasiswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana prodi dan merumuskan kebijakan	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan mahasiswa dan	Memiliki staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis prodi	Mengelola dana prodi

	mahasiswa		
Mengelola kegiatan operasional prodi	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara prodi dan masyarakat terkat (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan mahasiswa	Menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa	Mengelola dan memelihara gedung dan suara lainnya
Menjamin terpeliharanya prodi yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan mahasiswa	Kesejahteraan staf dan mahasiswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Sumber : Diadaptasi dari *Focus on School: The Future Organization of Education Services for Student*,

Bailey (1991) memberikan penjelasan tentang karakteristik ideal manajemen berbasis prodi sebagai berikut:

- 1) Adanya keragaman dalam pola penggajian dosen. Keragaman ini, istilah populernya adalah pendekatan prestasi (*merit system*) dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya.

- 2) Otonomi manajemen prodi. Prodi menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.
- 3) Pemberdayaan dosen secara optimal. Dosen harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
- 4) Pengelolaan prodi secara partisipatif. Prodi dikelola dengan melibatkan pihak-pihak terkait, keputusan diambil secara partisipatif dengan melibatkan staf dan dosen, masyarakat berpartisipasi aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan di prodi.
- 5) Sistem yang didesentralisasikan. Prodi mempunyai kewenangan dalam merencanakan mutu pendidikan sesuai dengan *core value* yang dikembangkan di prodi.
- 6) Prodi mempunyai otonomi dalam menentukan aneka pilihan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi prodi untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi.
- 7) Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh prodi sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula

dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, dan global.

- 8) Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan pendidikan. Hubungan kemitraan ini dapat dilaksanakan secara langsung atau melalui komite. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan pula untuk kegiatan praktis kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.
- 9) Akses terbuka bagi prodi untuk tumbuh relatif mandiri. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada prodi memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu.
- 10) Pemasaran prodi secara kompetitif. Tugas pokok dan fungsi prodi adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika prodi sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga tersebut akan mampu beradu tawar dengan masyarakat.

Pendidikan menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen prodi; ketua prodi dalam memandang memahami, membantu, sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam

pengelolaan prodi yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu, ditunjukkan kepada keberhasilan prodi untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Manajemen peningkatan mutu prodi perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing prodi melalui pemberian kewenangan dalam mengelola prodi sesuai dengan *core value* yang dikembangkan dan mendorong partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab prodi kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat dalam

meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu prodi yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada prodi dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap prodi merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut:

- 1) Pemberian otonomi yang lebih besar kepada prodi. Prodi akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu prodi.
- 2) Pemberian fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an yang lebih besar kepada prodi untuk mengelola sumber dayanya, maka prodi diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu prodi.
- 3) Prodi lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga personel prodi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan prodinya.

- 4) Prodi lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh prodi lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan prodi, karena hanya prodi yang paling tahu apa yang terbaik bagi prodinya.
- 6) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 7) Keterlibatan semua prodi dan masyarakat dalam pengambilan keputusan prodi untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- 8) Prodi dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua mahasiswa, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan prodi berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 9) Prodi dapat melakukan persaingan yang sehat dengan prodi lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orangtua mahasiswa, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

- 10) Prodi dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

2. VISI MISI DAN TUJUAN PRODI BERMUTU

a. VISI (*VISION*)

Prodi bermutu tidak lepas keberadaannya dengan visi misi prodi. Visi merupakan mimpi besar seorang pemimpin akan masa depan prodi. Mimpi tersebut dinyatakan dalam suatu *statment* yang jelas, menantang dan menarik yang dikomunikasikan dan diresapi ke dalamannya secara intensif untuk menjadi kenyataan. Visi menunjukkan cita-cita, harapan, tujuan besar yang bersifat general dan *all-inclusive*, dan visi lebih digambarkan sebagai aspirasi mendatang, tanpa memerlukan maksud spesifik dari pencapaian keinginan akhir.

Visi menjadi trigger semangat meraih kemenangan pendidikan. Bagaimana visi ini dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja dan bahkan mewujudkan prestasi pendidikan, apalagi ditengah-tengah tuntutan terhadap kemandirian berpikir dan bertindak.

Visi dirumuskan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme manusia, tetapi dapat mengakomodir kepentingan hubungan

baik diantara personil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti kariernya.

Visi adalah masa depan yang digambarkan dengan "wawasan Global" (*global mindset*) dijadikan dasar bertindak personil prodi. Dengan visi menjadi daya pikir yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat sebagaimana dijelaskan oleh Gisela Hagemann (1993:8) bahwa bervisi tidak dibatasi oleh investigasi kemungkinan secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran kita dan memperkuat keyakinan atas kemampuan kita untuk mencapai sasaran. Visi merupakan suatu pemikiran ke depan, sesuatu yang kita ciptakan dan belum pernah ada sebelumnya, serta suatu keadaan yang akan kita wujudkan dan belum pernah dialami sebelumnya.

Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut: *"Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change"*. Dikatakannya bahwa visi merupakan masa datang yang ideal, bisa berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau bisa pula yang berupa perubahan. Dengan demikian mungkin saja visi itu memerlukan evolusi masa kini yang alamiah atau mungkin saja memerlukan

perubahan yang radikal dari organisasi yang sedang berjalan seperti misalnya perubahan dalam budaya organisasi.

Sallis (2012:96) menjelaskan bahwa "pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri". Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga dan dinyatakan dengan bahasa yang unik dan menarik. Contoh: "*leading and outstanding*", "unggul dan maju", "prestasi adalah kenyataan", dan sebagainya. Dengan demikian visi adalah wawasan ke depan yang merupakan "*statment of power humaniora*" dapat berupa: daya imajinasi, daya tembus, daya pandang, dan daya rekayasa.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*selfefficacy*) dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh.

Membuat pernyataan visi yang baik dapat dipelajari dari ciri-ciri visi yang baik sebagaimana dijelaskan oleh Nanus (2001:23-24) yaitu:

- (1) sejauhmanakah visi berorientasi masa depan
- (2) sejauhmanakah visi merupakan impian yakni apakah visi secara jelas cenderung mengarahkan organisasi kepada masa depan yang lebih baik?
- (3) sejauhmanakah visi tepat bagi organisasi-yakni apakah visi tersebut cocok dengan sejarah, budaya , dan nilai-nilai organisasi.
- (4) sejauhmana visi menentukan standar keistimewaan dan mencerminkan cita-cita yang tinggi?
- (5) sejauhmana visi mengklarifikasi maksud dan arah?
- (6) sejauhmana visi menginspirasi antusiasme dan merangsang consensus
- (7) sejauhmana visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya yang istimewa dan apa yang diperjuangkannya?
- (8) apakah visi tersebut cukup ambisius?

b. MISI (MISSION)

Memperjelas arah visi dibuat misi. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk melakukan inisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi. Misi membebaskan dari ketidakjelasan, kemiskinan pemahaman dan mengandung filosofi kerja yang jelas, misalnya membangun akhlak mulia, concern dengan pembelajaran yang *meaningful*. Misi merupakan jabaran

konsisten suatu visi yang mengandung nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan intitusi itu.

Misi diwujudkan melalui pengelolaan pendidikan dan suatu misi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang niat organisasi,
- (2) mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi,
- (3) secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas,
- (4) merupakan pencerminan jatidiri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara,
- (5) menunjukkan produksi yang menjadi andalan,
- (6) menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa di kalangan pelanggan atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipuaskan.

c. TUJUAN/SASARAN (*OBJECTIVES*)

Visi diperjelas dengan misi dan tujuan, dengan tujuan visi semakin terlihat wujudnya. Visi yang baik memiliki tujuan untuk memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi dan memotivasi karyawan untuk

bertindak dengan arah yang benar. Dengan Tujuan yang jelas, anggota organisasi memiliki arah yang jelas. Tujuan organisasi adalah sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa suatu tujuan merupakan hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang melalui kegiatan-kegiatan sekarang yang diarahkan.

Tujuan merupakan turunan dari visi dan misi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi akan dibawa. Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan yang dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif dan mungkin hanya sebagian yang dapat dicapai.

Perumusan tujuan yang *feasible* dan komprehensif memberikan banyak kegunaan secara vital bagi para perencana. Tujuan, menurut Bedeian (1980:79-80) memiliki fungsi penting yang bervariasi, yaitu:

- (1) tujuan merupakan pedoman bagi kegiatan
- (2) tujuan merupakan sumber legitimasi, yang mana kegiatan-kegiatan yang mengarah kepadanya mendapat dukungan baik materil maupun spirituil
- (3) tujuan merupakan standar pelaksana tujuan yang dirumuskan secara jelas memberikan kejelasan bagi standar penilaian pelaksanaan kegiatan
- (4) tujuan merupakan sumber motivasi
- (5) tujuan merupakan dasar rasional pengorganisasian.

Tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional, oleh karena itu perlu ditentukan sasaran-sasaran. Sasaran organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ingin dicapai.

3. KEBIJAKAN PENINGKATAN MUTU

Eula dan Prewatt (1973:2) mendefinisikan kebijakan sebagai sebuah ‘ketetapan yang berlaku’ yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang memanfaatkannya. Kebijakan merupakan keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat.

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kebijakan merupakan ketetapan yang dilaksanakan secara konsisten dan berulang oleh pembuat maupun yang melaksanakannya. Artinya pelaksanaan kebijakan tidak hanya berada pada tanggung jawab pelaksana, tetapi ada hubungan timbal balik antara pembuat dan pelaksana, sehingga dapat

dikemukakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang jelas antara dua jenis aktivitas yang digambarkan melalui perkataan pembuatan kebijakan dan penerapan kebijakan karena yang terlibat pada kedua aktivitas tersebut dapat saling berintervensi.

Pengertian lain yang lebih mengacu pada arti kebijakan sebagai keputusan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, seperti pada definisi Jenkins (1978:15) yaitu “serangkaian keputusan-keputusan yang saling terkait..., berkenaan dengan pemilihan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapainya dalam situasi tertentu”. Istilah kebijakan lazim digunakan dalam kaitannya dengan tindakan atau kegiatan pemerintah, serta perilaku Negara pada umumnya. Kebijakan dapat pula bermakna sebagai tindakan politik, atau serangkaian prinsip, tindakan yang dilakukan seseorang, kelompok atau pemerintah atau aktor terhadap suatu masalah. Menurut Anderson (1979) kebijakan atau “*policy*” itu adalah sebagai berikut:

A purpose course of action followed by an actor or set of actors or set of actors in dealing with a problem or matter of concern. This concept of policy focuses attention in what is actually done against what is proposed or intended and it differentiates a policy from a decision

Kebijakan merupakan prinsip organisasi, rencana atau serangkaian kegiatan yang berorientasi kepada tujuan atau

strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Lebih jauh dinyatakan bahwa kebijakan menekankan pada hal nyata yang dikerjakan.

Pengertian-pengertian di atas menekankan kepada tindakan atau serentetan tindakan yang diambil dalam menggarap suatu urusan atau masalah. Supandi dan Sanusi (1988:14) menyimpulkan tentang kebijakan sebagai berikut:

Kebijakan itu harus memenuhi unsur-unsur tertentu, yaitu: *pertama*, adanya actor, orang atau orang-orang tertentu pelantara (agen) yang mempunyai kewajiban bertindak bila menghadapi suatu keadaan. *Kedua*, keadaan yang spesifik yang mungkin sering terjadi. *Ketiga*, adanya suatu tujuan yang akan dicapai melalui tindakan tersebut. Dengan kata lain tindakan itu dapat dipandang sebagai suatu kebijakan apabila tindakan itu terjadi secara berulang-ulang demi satu tujuan tertentu.

Dari beberapa kelompok ahli yang mendefinisikan kebijakan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan tentang arti kebijakan sebagai berikut:

- 1) kebijakan sebagai ketetapan yang dilaksanakan secara konsisten dan berulang oleh pembuat maupun yang melaksanakannya
- 2) kebijakan sebagai ketetapan yang dijadikan pedoman berperilaku bagi organisasi

- 3) kebijakan sebagai tindakan atau serentetan tindakan yang diambil pemerintah/atasan dalam menggarap suatu urusan atau masalah.

Kebijakan Mutu merupakan salah satu dokumen yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Kebijakan Mutu adalah kebijakan resmi dan tertulis dari manajemen organisasi tentang komitmen perusahaan dalam memperhatikan dan mempertimbangkan aspek-aspek mutu dalam aktifitas keseharian organisasi atau perusahaan.

Meskipun bukan organisasi yang memiliki ISO, maka kebijakan mutu sangat penting keberadaannya dalam konteks efektifitas peningkatan mutu. Untuk mengetahui efektifitas peningkatan mutu diperlukan kebijakan mutu yaitu kebijakan resmi prodi yang memuat maksud dan tujuan prodi yang berkaitan secara langsung dengan masalah mutu.

Suatu kebijakan mutu **yang benar harus memenuhi** syarat kebijakan mutu, yaitu:

- 1) Kebijakan mutu harus sejalan dengan visi dan misi prodi

- 2) Memuat komitmen untuk mematuhi persyaratan dan secara berkelanjutan menyempurnakan efektifitas SMM,
- 3) Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan menelaah sasaran mutu,
- 4) Dikomunikasikan dan dimengerti di dalam organisasi
- 5) Ditelaah untuk kesesuaian yang berkelanjutan.

4. STRATEGI PENINGKATAN MUTU PRODI

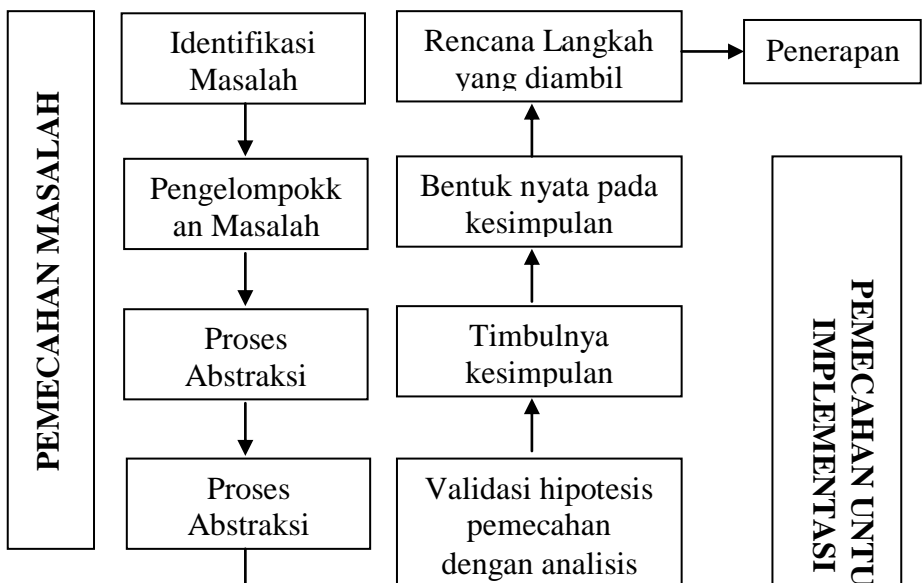
Penggunaan kata strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang menggambarkan cara yang dilakukan untuk memenangkan perang. Di dalam lingkungan militer, penggunaan strategi lebih dominan dalam peperangan sebagai tugas komandan (pemimpin) untuk mengatur taktik memenangkan peperangan menghadapi musuh. Tugas tersebut sangat penting dalam arti strategik bagi pencapaian tujuan peperangan.

Menurut Gaffar (1995) Thomas Schelling mengembangkan studi dengan judul *The Strategy of Conflict* yang mengungkapkan berbagai unsur strategi yang umum ditemui dalam berbagai aspek kehidupan dalam situasi *competitive*. Unsur-unsur umum ini adalah prinsip-prinsip dalam *bargaining*, *threats*, *mutual distrust*, dan *balance* antara

kerja sama dan *conflict*. Dalam perkembangan selanjutnya terutama dalam era globalisasi strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang (Sagala, 2009:137).

Strategi merupakan kata turunan dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani yang berarti rencana. Sagala (2009:137) mengartikan strategik sebagai “sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi”. Kenneth Primozie (Herdiawandani, 2000:25) mengemukakan bahwa tahap-tahap berpikir strategik dapat disistematisasikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.6
Tahapan berpikir strategik Kenneth Primozie



Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi pendidikan. Secara singkat strategi dapat dikatakan sebagai *doing the right things* (mengerjakan sesuatu dengan benar). Skinner berpendapat bahwa strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Pendapat lain dikemukakan Hill dalam Rangkuti (2000:56) yaitu strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran.

Untuk mencapai strategi peningkatan mutu prodi, diperlukan pengelolaan mutu yang baik. Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat prodi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar prodi leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat.

Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya ialah menawarkan prodi untuk menyediakan yang lebih baik dan memadai bagi mahasiswa. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi prodi untuk meningkatkan kinerja dosen, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu prodi diadopsi dari manajemen berbasis prodi yang lebih dahulu dikembangkan. Dalam berbagai literatur, istilah manajemen berbasis prodi sangat beragam, seperti *self-managing school*, *collaborative school management*, *school based management*, atau *community based school management*. Konsep tersebut juga didefinisikan beragam oleh para ahli manajemen pendidikan. Mallen, Ogawa, dan Kranz (dalam Mutohar, 2013:124) menjelaskan bahwa manajemen berbasis prodi sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang prodi sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung kepada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli (dalam Mutohar,

2013:124) memandang manajemen berbasis prodi sebagai alat menekan prodi mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap peserta didiknya. Dengan kata lain, prodi memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

Manajemen peningkatan mutu prodi merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing prodi. Dengan demikian, ketua prodi, dosen, mahasiswa, dan orangtua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum prodi dikemukakan oleh Myers dan Stonehill (dalam Mutohar, 2013:124).

Manajemen peningkatan mutu prodi pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada ketua prodi dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel prodi maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis prodi akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem desentralisasi

ke desanralisasi. Dalam sistem desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen kelas yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/dinas pendidikan provinsi/dinas pendidikan kota/kabupaten sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh prodi secara profesional (Depdiknas, 2002). Dampak perubahan pola amanejmen terhadap prodi sebagai berikut:

- a) Prodi bersifat otonomi dan berkedudukan sebagai unit utama (selama ini prodi ditempatkan sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan prodi bersifat marginal).
- b) Personel prodi dan anggota masyarakat dapat meninggalkan perilaku rutinitas dengan menunjukkan perilaku mandiri, kreatif, proaktif sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistis, kooperatif, luwes, dan profesional.
- c) Peran prodi selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) disesuaikan menjadi prodi yang bermotivasi-diri tinggi (*self motivator*).

Malen, Ogawa, dan Kranz dalam Mutohar (2013:125) menjelaskan manajemen berbasis prodi sebagai berikut:

School based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as

me primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Same formal authority to make decision in the domains of budget, personnel, and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed by principals, teachers, parent, and at times, student and community residents is created so that site participants can be directly involved in school-wide decision making.

Menurut *Office of Educational Research an Improvement* (OERI) dari *the US Departement of Education* (Mutohar, 2013:126) dijelaskan bahwa manajemen berbasis prodi adalah: “*A strategy to improve education by transferring significant decision making authority from state and district offices to individual school, provide principals, teachers, students, parent greater control over the education process by giving them responsibility for decision about the budget, personnel, and the curriculum*”.

Pendapat di atas, memberikan penjelasan bahwa prodi merupakan unit utama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga harus diberi otoritas dalam pengambilan keputusan. Sementara Marburger (dalam Mutohar, 1990:126) menjelaskan batasan mengenai manajemen berbasis prodi dari segi pendelegasian kekuasaan dan keputusan dengan penjelasannya

sebagai berikut: “*SBM is defined as a decentralized organizational structure in which the power and decision formerly made by the superintendent and school board are delegated to the teachers, principal, parents, community members, and student of the local school*”.

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis prodi yaitu sebagai berikut.

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan prodi yang melibatkan konstituen prodi akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu.
- 2) Otoritas didelegasikan dari *board to the central administration to the school building to the site council*.
- 3) Implementasi sistem pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan.

Otonomi kewenangan prodi yang memadai dapat meningkatkan efektivitas prodi serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut:

- 1) Kebijakan dan kewenangan prodi membawa pengaruh langsung kepada mahasiswa.

- 2) Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan prodi.
- 3) Keefektifan melakukan pembinaan mahasiswa, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus prodi, moral dosen, iklim prodi.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan dosen, mengelola prodi, merancang ulang prodi, dan melakukan perubahan terencana (Sagala, 2009).

Duncan dan Kurt Lewin mengemukakan pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis prodi harus dilakukan secara berencana. Hal tersebut dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing the system or preparing it for change*; (2) *initiating the change*; (3) *refreezing or stabilizing the system after the change is implemented* (Sutarto, 2006:19).

Unfreezing adalah mengubah atau membongkar kebiasaan dan tradisi lama supaya mereka siap untuk menerima alternatif-alternatif baru. *Unfreezing* terjadi apabila kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan ditingkatkan atau kekuatan-kekuatan yang melawan perubahan dikurangi. Proses *changing* sebagian besar timbul karena adanya *identification* yang timbul apabila suatu model diterapkan dalam lingkungan

organisasi. *Internalization* timbul apabila individu ditempatkan dalam situasi perilaku baru dan mereka dituntut untuk berhasil melakukan tugas-tugasnya. *Refreezing* merupakan proses ketika perilaku yang baru diperoleh telah berintegrasi dengan pola perilaku dan kepribadian individu.

Kewenangan yang bertumpu pada prodi merupakan inti dari manajemen peningkatan mutu prodi yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta dapat memberikan beberapa keuntungan, antara lain: (1) kebijakan dan kewenangan prodi membawa pengaruh langsung kepada mahasiswa, orangtua, dan dosen; (2) bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal; (3) efektif dalam melakukan pembinaan mahasiswa; dan (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan dosen, manajemen prodi, rancang ulang prodi, dan perubahan perencanaan yang didasarkan pada analisis perencanaan yang dilakukan oleh prodi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

5. CAPACITY BUILDING MANAJEMEN PRODI

a. Konsep *Capacity Building*

Bagian tak terpisahkan dari efektifitas peningkatan mutu adalah *capacity building*. *Capacity building* menjadi tanggungjawab bersama yang difasilitasi secara profesional

oleh ketua prodi. Dalam terminologi pengembangan karier dosen, *capacity building* sebagai upaya *continuous professional development* yang dalam prakteknya disebut dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan. *Capacity* yang artinya kemampuan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *building* dapat diartikan sebagai “*to create and develop some thing over a long period*” yang dapat diartikan sebagai cara untuk membuat dan mengembangkan sesuatu dalam jangka waktu panjang.

Sebagian orang mengartikan pengembangan kapasitas merujuk kepada pengertian dalam konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan) sedangkan yang lainnya mengartikan kapasitas dalam konteks yang lebih luas termasuk di dalamnya soal sikap dan perilaku. Istilah yang kadang dipertukarkan dengan pengertian pengembangan kapasitas adalah *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*) (Soeprapto, 2010).

Capacity building merupakan suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau

suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. *Capacity building* adalah proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Peningkatan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk menganalisa lingkungannya; mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang; memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan. merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.

Kainaru menegaskan bahwa definisi dari pengembangan kapasitas itu sendiri merupakan pembangunan kemampuan, hubungan antar pekerja, dan nilai yang dapat memudahkan organisasi atau individu dalam meningkatkan kemampuan

mereka dan mampu mengembangkan cara untuk mencapai tujuan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan dan berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan potensi dan mempererat jalinan antara para pekerja.

Horton et (1996:24) yang menyatakan bahwa:

Over the last two decades, many research and development organizations have recognized the critical importance of strategic leadership, and our studies confirmed this importance. The quality of an organization's leadership has a powerful influence over its direction, its staff motivation, and its overall performance.

Berdasarkan kajian Horton di atas, dapat dipahami bahwa kapasitas prodi adalah kemampuan prodi berkaitan dengan penciptaan kondisi-kondisi dimana tujuan prodi dibuat dan dicapai. Kapasitas sumber daya dapat dikelompokkan menjadi kapasitas SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan. Kapasitas manajemen prodi dapat dikelompokkan menjadi pengelolaan prodi, kurikulum prodi (isi, proses, dan penilaian). Untuk dapat mencapai tujuan prodi secara efektif maka prodi harus memiliki kapasitas untuk merespon secara efektif tidak saja masalah nyata, tetapi juga harus mampu merespon isu-isu efektifitas prodi yang baru atau mendesak. (Hoy & Miskel, 2008:34).

Dari keterangan UNEP di atas bisa diketahui jika kapasitas manajemen prodi bisa meningkatkan mutu pendidikan, ada tiga tahapan pendekatan yang dilakukan pertama membuat standard dan membangun konsensus dalam pendekatan inovasi. Kedua membangun bersama rekan kerja termasuk dalam sektor pribadi dan institusi keuangan internasional untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Ketiga promosikan pendekatan inovasi termasuk infrastruktur dan mekanisme keuangan, alternatif pembiayaan murah, teknologi dan kerjasama bersama pemangku kepentingan.

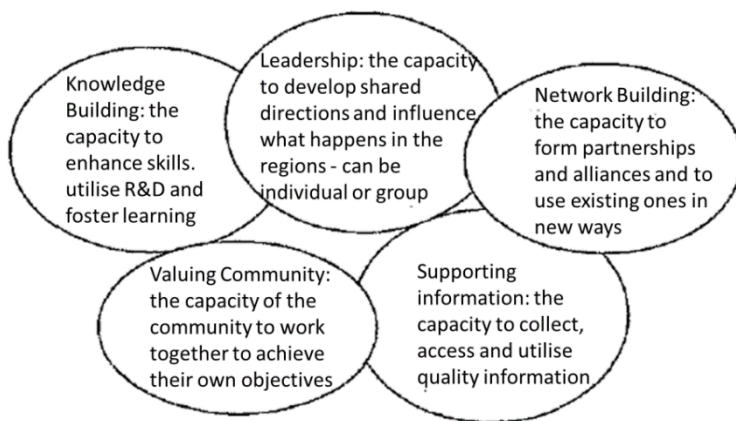
b. Dimensi *Capacity Building*

Garlick (1999) menjelaskan lima elemen pengembangan kapasitas yang efektif, yaitu:

- 1) *Knowledge building through enhancing skills, and fostering a learning community* (membangun pengetahuan melalui peningkatan keterampilan, dan membina sebuah komunitas belajar);
- 2) *Leadership building through developing shared directions and taking a key influence in what happens in the region* (Pembangunan kepemimpinan melalui pengembangan arah bersama dan mengambil hal kunci yang berpengaruh terhadap apa yang terjadi pada wilayah tersebut);

- 3) *Network building through partnerships and alliances* (Membangun jaringan melalui kemitraan dan aliansi);
- 4) *Valuing community and the importance of place and local initiatives* (Menghargai masyarakat dan pentingnya inisiatif setempat dan lokal); dan
- 5) *Providing supporting information through capturing and utilising quality information* (Menyediakan informasi pendukung melalui penyusunan dan pemanfaatan informasi yang berkualitas).

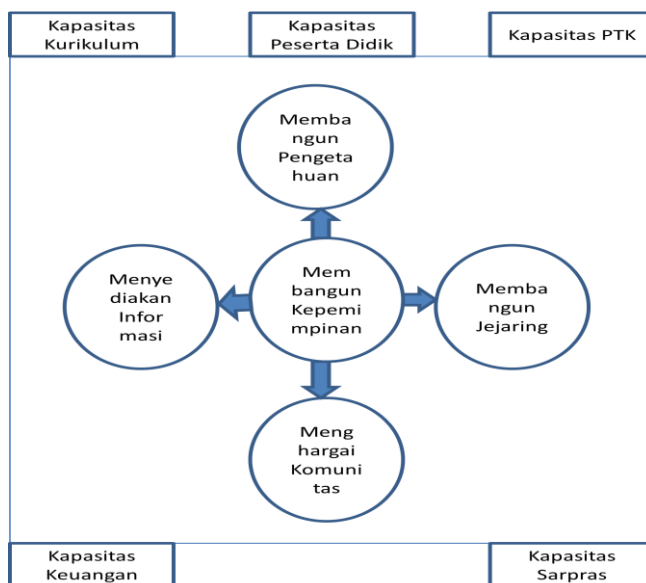
Elemen pengembangan kapasitas ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7. Elemen pengembangan kapasitas Versi Garlick (1999)

Sergiovanni (1992), mengatakan bahwa Tingkat kepadatan kepemimpinan ialah ketika banyak orang yang bekerja sama dan saling mempercayai satu sama lain. Saling berbagi Informasi, partisipasi dan pengambilan keputusan dan berkontribusi dalam membuat pertukaran pengetahuan.

Disinilah makna inti pengembangan kapasitas prodi sebagai kekuatan untuk melibatkan dan mempertahankan SDM prodi untuk meningkatkan kualitas proses belajar seperti terangkum dalam gambar berikut ini:

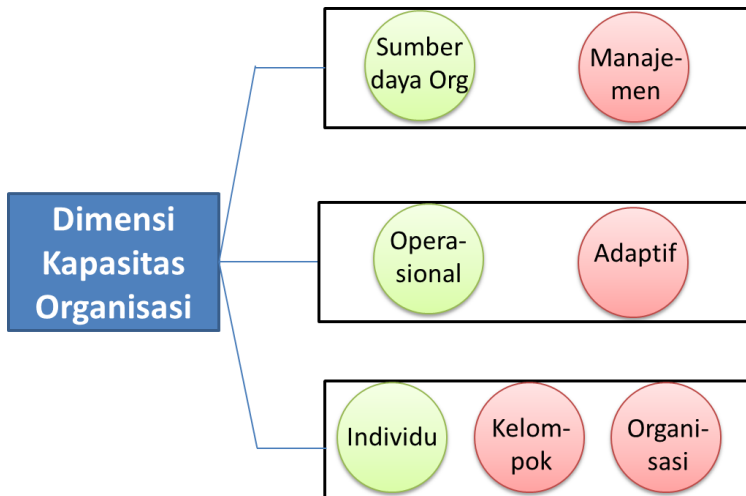


Gamba 2.8 : Ruang lingkup pengembangan kapasitas prodi sebagai nilai keutamaan pengembangan mutu pendidikan

Sumber: Satori dan Komariah, 2011

Kapasitas prodi adalah kekuatan untuk melibatkan dan mempertahankan sumber daya prodi untuk meningkatkan kualitas proses belajar. Pengembangan kapasitas merupakan kunci pokok pengembangan prodi. Keberhasilan perubahan prodi memiliki ketergantungan terhadap perubahan kapasitas secara kolektif. Pengembangan kapasitas yang bertumpu pada pengembangan sumber daya organisasi (fasilitas, keuangan) dan kurang memberi perhatian pada pengembangan kapasitas manajemen sering memunculkan kegagalan perubahan organisasi (Horton et al., 1996:25).

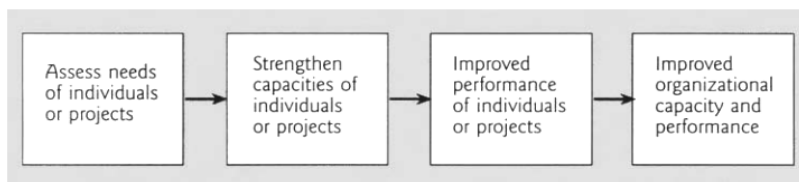
Kapasitas prodi dapat dilihat dalam berbagai dimensi, yaitu: sumber daya dan manajemen; operasional dan adaptif; individual, kelompok dan organisasi (Horton et al., 1996:24). Dimensi-dimensi ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.9. Dimensi kapasitas organisasi

Sumber: Horton et al., 1996:24

Proses pengembangan kapasitas prodi secara klasik diawali oleh pengukuran kebutuhan individu yang kemudian ditindaklanjuti dengan program penguatan kapasitas maka kapasitas dan kinerja organisasi menjadi meningkat, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.10 Proses Pengembangan kapasitas pendekatan klasik

Sumber: Horton et al, 1996:52

Dalam pandangan yang lebih modern, pengembangan kapasitas organisasi dipandang secara lebih komprehensif yang tidak dilakukan secara individual dan dalam satu kegiatan lalu selesai tetapi dibuat dalam proses belajar berkelanjutan secara bersama-sama dalam organisasi yang melibatkan proses uji coba sebagai bagian dari proses belajar (Horton et al., 1996: 50-62). Proses pengembangan kapasitas yang lebih komprehensif dapat dilihat pada gambar berikut ini.



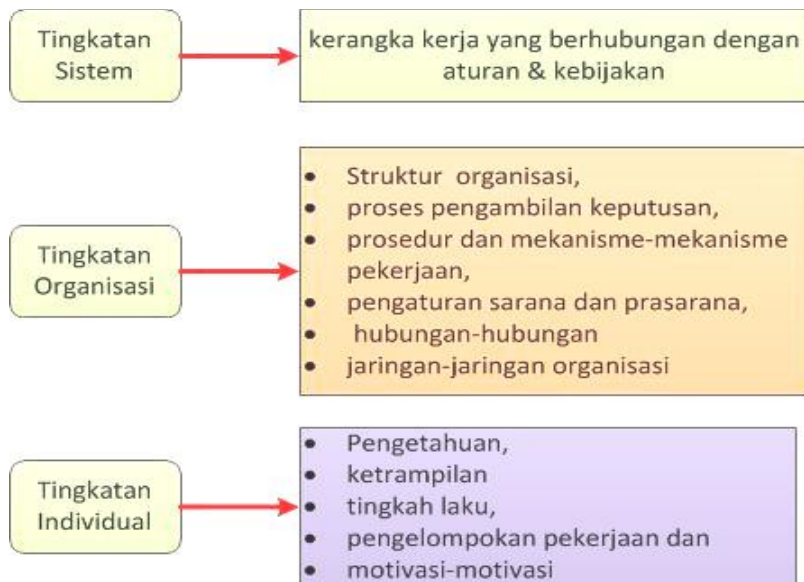
Gambar 2.11 Proses pengembangan kapasitas pendekatan komprehensif

Sumber: Horton et al, 1996:59

Strategi pengembangan kapasitas prodi dalam konteks perubahan prodi secara komprehensif terentang dari strategi individu, organisasi, dan sistem. Strategi pengembangan prodi dilakukan melalui pengembangan individu yang meliputi pengembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Evaluasi prodi merupakan salah satu strategi pengembangan prodi.

Pengembangan prodi dilakukan melalui rencana dan implementasi program pengembangan. Pengembangan sistem memberikan kontribusi terhadap tanggungjawab di prodi, intervensi untuk perubahan (internal dan eksternal), dan monitoring terhadap hasil-hasil perubahan organisasi.

Pengembangan kapasitas dan kualitas prodi yang paling baik harus dilakukan oleh prodi sendiri, tidak tergantung pada pihak-pihak tertentu di luar prodi, karena yang menjadi fokus manajemen prodi adalah penyediaan dukungan yang dibutuhkan.



Gambar 2.12 Tingkatan *Capacity Building*

Sumber: Soeprpto (2010)

6. KEPEMIMPINAN MUTU

Kepemimpinan merupakan ruh bagi organisasi yang mampu memandu orang melalui usaha menggerakkan dan mengarahkan untuk bekerja mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan kelompok tersebut. George R. Terry dalam Miftah Thoha (1986:5) mengartikan bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Posisi pemimpin sangat penting dalam hirarki organisasi. Seorang pemimpin memiliki kewajiban membuat/rancangan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan orang lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa di mana ada pemimpin di sana ada pengikut yang harus dapat dipengaruhi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan sangat erat kaitannya terhadap pola kemampuan dan keterampilan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer, bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan

kepemimpinan kemampuan mengidentifikasi perilaku dan tehnik - tehnik kepemimpinan efektif.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, memotivasi, memberi inspirasi dan menjadikan orang lain bergerak melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan mutu berarti kepemimpinan yang gaya dan polanya diarahkan untuk ketercapaian mutu pendidikan. Seorang pemimpin untuk mutu adalah seorang yang bermutu sehingga untuk memimpin prodi yang bermutu, sikap dan perilaku kepemimpinannya pun harus bermutu.

Kartini Kartono (1986: 38) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan di satu bidang – sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah

seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas persuasifnya, dan akseptansi secara sukarela. Sedangkan Sutermeister berpendapat bahwa *Leadership has been defined as the process of influencing the activities of the organized group in its effort toward goal setting and goal achievement* (Sutermeister, 1976: 74). Menurut Sutermeister kepemimpinan telah digambarkan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi dalam usahanya ke arah penentuan dan pencapaian sasaran.

Definisi lain dikemukakan oleh Chemers (dalam Hoy & Miskel, 2001: 392) bahwa *leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task*. Menurutnya, kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana seseorang bisa memperoleh bantuan dan mendukung dari orang lain dalam memenuhi suatu tugas umum.

Lunenburg & Ornstein (2007) mengemukakan tiga teori kepemimpinan, yaitu (1) teori sifat, (2) teori perilaku dan (3) teori kontingensi. Teori sifat menjelaskan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila ia memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun masyarakatnya khususnya ayah bukan

seorang pemimpin. Berbagai tinjauan pendapat tentang sifat-sifat ideal bagi seorang pemimpin. Sifat pemimpin yang ideal berbeda dengan sifat bukan pemimpin. Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan berusaha untuk memisahkan sifat-sifat antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Ralph Stogdill melaporkan 124 penelitian empirik yang dilakukan antara tahun 1904 sampai 1947 (Ralph M. Stogdill dalam Lunenburg & Ornstein, 2007: 140). Peneliti melaporkan bahwa pemimpin memiliki sejumlah sifat dan kemampuan yang tidak ada pada bukan pemimpin. Stogdill mengelompokkan lima sifat dan kemampuan pemimpin, yaitu: (1) kapasitas (*capacity*), meliputi kecerdasan, kematangan, kecakapan berbicara, keaslian, keputusan; (2) prestasi (*achievement*), meliputi: pendidikan, pengetahuan, atletis, perjuangan; (3) tanggung jawab (*Responsibility*), meliputi: kemerdekaan, inisiatif, ketekunan, agresifitas, kepercayaan diri, dan keinginan untuk sukses; (4) partisipasi (*participation*), meliputi: aktivitas, sosialitas, kerjasama, adaptasi, humor; dan (5) status (*status*), meliputi: status sosial-ekonomi, popularitas.

Studi lain mengkaji tentang sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan,

kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

Leithwood, Jantzi & Steinbach (2006) mengidentifikasi delapan model kepemimpinan manajer, yaitu:

- 1) *Instructional leadership*, yaitu ketua prodi yang memfokuskan pada perilaku dosen saat terlibat dalam aktivitas yang langsung mempengaruhi perkembangan pembelajaran mahasiswa. Jenis kepemimpinan ini terdiri atas tiga kategori utama, yaitu (a) menentukan visi dan misi prodi, (2) mengelola program pembelajaran, dan (3) meningkatkan iklim prodi. Dapat dikatakan bahwa *instructional leadership focuses on teaching and learning and on the behaviour of teachers in working with students. Leaders' influence is targeted at student learning via teachers. The emphasis is on the direction and impact of influence rather than the influence process itself.*
- 2) *Transformational leadership*, yaitu berkaitan dengan membangun suatu kepentingan bersama antara pemimpin dan pengikut. Dalam hal ini, ketua prodi terlibat dengan penentuan visi dan tujuan prodi, memberikan stimulasi intelektual, menawarkan dukungan individu, memodelkan praktik terbaik dan nilai-nilai penting organisasi,

menunjukkan harapan kinerja yang tinggi, menciptakan budaya prodi yang produktif, dan mengembangkan struktur untuk menumbuhkan partisipasi dalam keputusan prodi. Dengan kata lain, *transformational leadership describes a particular type of influence process based on increasing the commitment of followers to organisational goals. Leaders seek to engage the support of teachers for their vision for the organization and to enhance their capacities to contribute to goal achievement. Its focus is on this process rather than on particular types of outcome.*

- 3) *Moral leadership*, mengasumsikan bahwa fokus utama kepemimpinan adalah pada nilai dan etika pemimpin itu sendiri. Ketua prodi merupakan pemimpin yang menunjukkan konsistensi kausal antara prinsip dan praktik, menerapkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam situasi yang baru, menciptakan pemahaman bersama, menjelaskan dan menjustifikasi keputusan yang berkaitan dengan moral, mempertahankan prinsip, menafsirkan kembali serta menyatakan kembali prinsip-prinsip moral bila dibutuhkan. Dengan kata lain, *moral leadership is based in the values and beliefs of leaders. The approach is similar to the transformational model but with a stronger values base,*

that may be spiritual. Moral leadership provides the school with a clear sense of purpose.

- 4) *Participative leadership*, mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan kelompok harus merupakan fokus utama dari kelompok, yang berdasarkan pada kriteria: (a) partisipasi akan meningkatkan efektivitas prodi, (b) partisipasi dianjurkan oleh prinsip-prinsip demokrasi, (c) warga prodi berpotensi untuk menjadi pemimpin. Pada intinya, *participative leadership is concerned primarily with the process of decision-making. The approach supports the notion of shared or distributed leadership and is linked to democratic values and empowerment. Participative leadership is thought to lead to improved outcomes through greater commitment to the implementation of agreed decisions.*
- 5) *Managerial leadership*, mengasumsikan bahwa fokus pemimpin haruslah pada fungsi, tugas, dan perilaku untuk memfasilitasi orang lain secara hierarkis, yaitu supervisi, kendali input (misalnya mutasi dosen), kendali perilaku (misalnya deskripsi tugas), dan kendali output (misalnya ujian mahasiswa), ditambah dengan dua hal yang sifatnya non-hierarkis yaitu seleksi/sosialisasi dan kendali lingkungan (misalnya tanggapan dari masyarakat). Dengan

kata lain, *managerial leadership focuses on functions, tasks and behaviours. It also assumes that the behaviour of organisational members is largely rational and that influence is exerted through positional authority within the organisational hierarchy. It is similar to the formal model of management.*

- 6) *Post-modern leadership* merupakan salah satu model kepemimpinan yang definisinya belum disepakati secara penuh. Dalam hal ini, *post-modern leadership focuses on the subjective experience of leaders and teachers and on the diverse interpretations placed on events by different participants. There is no objective reality, only the multiple experiences of organisational members. This model offers few guidelines for leaders except in acknowledging the importance of the individual.*
- 7) *Interpersonal leadership* pada dasarnya memfokuskan pada hubungan antara ketua prodi dengan dosen, mahasiswa dan pihak lainnya, yang dalam hal ini ketua prodi mengadopsi pendekatan kolaboratif yang memiliki dimensi moral. Kompetensi personal memungkinkan ketua prodi untuk berinteraksi dengan pihak internal maupun eksternal prodi.
- 8) *Contingent leadership* menyediakan suatu pendekatan alternatif terhadap berbagai konteks prodi dan adaptasi

gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu. Jadi, pada dasarnya, *contingent leadership focuses on how leaders respond to the unique organisational circumstances or problems they face. The wide variations in school contexts provide the rationale for this model. Leaders need to be able to adapt their approaches to the particular requirements of the school, and of the situation or event requiring attention.*

Selain dari ke-8 model kepemimpinan tersebut, terdapat satu lagi model lain, yaitu adanya suatu kesadaran untuk kembali kepada fitrah kepemimpinan yaitu berangkat dari pusatnya kesucian diri yaitu hati yang terjaga secara ikhlas yang dituntun sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Seluruhnya berasal dari kesadaran diri bukan karena ingin dipuji dan mendapat dukungan semata. Psikologi positif telah merekomendasikan perlunya penerapan kepemimpinan otentik untuk membangun karakter peserta didik pada era global ini. Authentic Leadership (AL) adalah tipe kepemimpinan yang mengharuskan pemimpin bertindak otentik. AL adalah pemimpin yang harus jujur pada diri sendiri, artinya, dimilikinya kesejajaran antara perilaku dengan keyakinannya. Untuk menjadi pemimpin yang otentik George

(2003) menunjukkan pernyataan, “*to become authentic, each of us has to develop our own leadership style, consistent with our personality and character*”. Bahwa untuk menjadi otentik, masing-masing dari kita harus mengembangkan kepemimpinan gaya sendiri, sesuai dengan kepribadian dan karakter kita. Jika tidak konsisten dengan apa yang ada dari diri sendiri bagaimana mungkin bisa menjadi pemimpin sejati. Pemimpin otentik adalah orang yang konsisten dan menunjukkan satunya pikiran-sikap-tindakan. Mengembangkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang mengajarkan system nilai dan dalam situasi yang turbulensi menjadi sangat menonjol. Spiritualitas dan identitas spiritual adalah inti dari kepemimpinan otentik.

Bill George (2003) menjelaskan bahwa AL adalah tipe kepemimpinan yang mengedepankan kesadaran diri di atas dimensi lainnya, yang dalam prakteknya harus memperhatikan 5 dimensi *authentic leader*, yaitu *purpose, values, heart, relationships*, dan *self-discipline*. Avolio, Gardner, & Walumbwa (2005) menyebutkan 4 dimensinya yaitu *Self Awareness, Transparency, Ethical/Moral*, dan *Balanced Processing*. Mengidentifikasi empat elemen utama *authenticity*, yaitu: *self-awareness, unbiased processing, relational authenticity*, dan *authentic behavior/action*. Parsons (2008)

menambahkan 10 kualitas kepemimpinan otentik, yaitu (1) *know themselves and be themselves*, (2) *recognise strengths, acknowledge weaknesses*, (3) *empower and respect others*, (4) *have courage*, (5) *listen*, (6) *have empathy*, (7) *act with integrity*, (8) *drive for excellence*, (9) *trust others and behave in a trustworthy way*, (10) *demonstrate passion in what they believe in act consistently*. Semua pendapat di atas menempatkan nurani/sanubari/hati sebagai karakteristik utama di samping karakter moral.

AL menjadi perhatian sentral tatkala dihadapkan pada misi organisasi yang mengajarkan keteladanan seperti organisasi prodi. Konsep yang memiliki ruh yang hampir sama terkandung dalam tipe kepemimpinan visioner, transformatif, konstruktivisik dan berbasis nilai. Pemimpin visioner adalah seseorang yang memiliki visi jauh ke depan, para pemimpin dituntut untuk menciptakan, merumuskan, mentransformasikan, mensosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi visi untuk perkembangan organisasi (Komariah dan Triatna, 2010). Setelah itu paradigma bergeser sejalan dengan berkembangnya perilaku karismatik, membangkitkan motivasi inspirasional, menyediakan stimulasi intelektual, dan memperlakukan pengikut dengan pertimbangan individual yang dikenal dengan transformational leadership.

Kepemimpinan konstruktivistik telah membangun makna dari kolaborasi belajar yang mengarah kepada nilai kebermanfaatn (Lambert, 2002). Kepemimpinan berbasis nilai, *value based leadership*, dan kepemimpinan berbasis moral, dengan unsur; 1) *Morality*, 2) *Commitment*, 3) *Productivity* dipercaya untuk menjadikan landasan kerja kepemimpinan seiring dengan merebaknya perilaku-perilaku yang kurang berkenan di hati masyarakat. Kepemimpinan otentik menyempurnakan semua niat dan praktek kepemimpinan tersebut dengan cetak tebal pada kesadaran diri yaitu bahwa seluruh aktivitas kepemimpinan tersebut harus dimulai dari niat tulus sebagai bentuk sadar diri. Nampaknya tipe inilah yang dipandang relevan diterapkan untuk menanamkan system nilai dan karakter.

Tatkala organisasi prodi gagal menanamkan nilai-nilai yang menjadi misi luhurnya, saat itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki rasa yang mendalam terhadap tujuan dan setia pada nilai-nilai inti. Organisasi harus memilih pemimpin yang memiliki karakter otentik, bukan untuk karisma semata tetapi demi tertanamnya nilai-nilai secara kuat yang didasari ketulusan mendedikasikan kepemimpinannya pada kemajuan organisasi. Klenke (2007) menjelaskan bahwa dibutuhkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang kompleks dengan

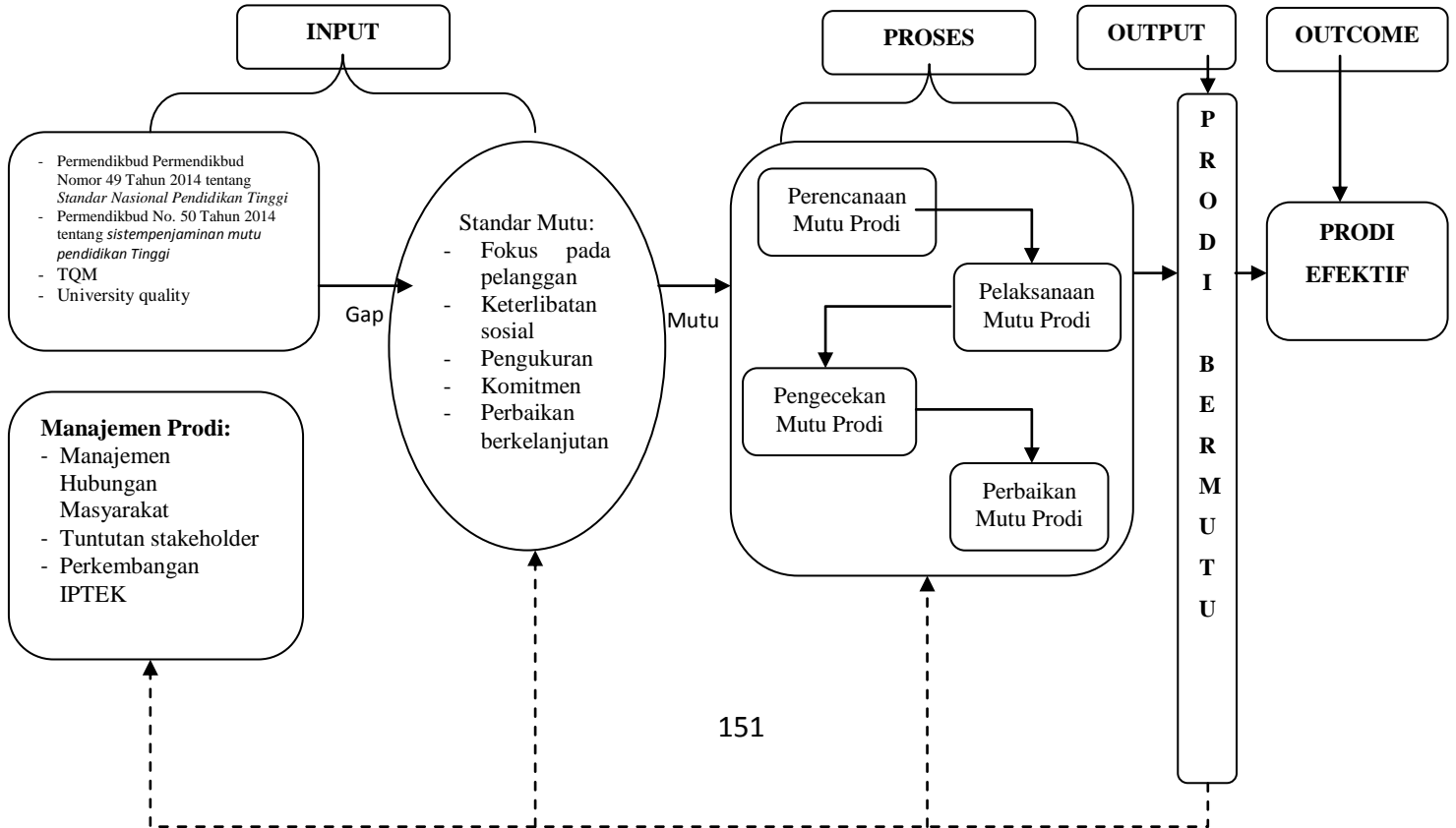
tanda-tanda konteks ketidakpastian, turbulensi, kecepatan tinggi, dan ambiguitas. Jadi, apakah kepemimpinan otentik? Kebanyakan definisi kepemimpinan otentik, dimulai dengan keaslian. Asli artinya tidak dibuat-buat berasal dari ketulusan hati. Asli atau *genuine, original of undisputed origin* adalah keaslian yang tak terbantahkan, yang tahu bukan saja diri sendiri tetapi orang yang dipimpinya pun dapat merasakan ketulusannya, *leadership demands the expression of an authentic self* bahwa kepemimpinan menuntut ekspresi diri yang otentik. Berperilaku otentik berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai seseorang, preferensi, dan kebutuhan sebagai lawan dari bertindak hanya untuk menyenangkan orang lain atau untuk mencapai hadiah atau menghindari hukuman melalui akting kepalsuan. Mengetahui diri sendiri dan kemudian menjadi diri sendiri adalah kualitas penting dari kepemimpinan otentik. Avolio et al. (2005) mendefinisikan pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi. Dalam konteks madarrasah, model

kepemimpinan otentik ini dapat menjadi salah satu model yang sesuai dengan kondisi pembelajaran di prodi.

E. KERANGKA PENELITIAN

Gambar 2.13

KERANGKA PIKIR PENELITIAN



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

F. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif karena penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran data yang berasal dari pengumpulan data oleh peneliti tentang efektivitas strategi peningkatan mutu di Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Dalam penelitian kualitatif, semua permasalahan dapat dilacak secara mendalam, data yang bersifat perasaan, norma, nilai, keyakinan, kebiasaan, budaya, sikap, mental dan komitmen yang dianut oleh seseorang maupun kelompok orang dapat diungkapkan dengan jelas. Data yang diperoleh akan lebih lengkap, lebih mendalam, dan dapat dipercaya sehingga tujuan penelitian dapat dicapai baik. Sukmadinata (2010:72) menjelaskan bahwa pendekatan deskriptif ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada yang ditemui di lapangan, baik bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia. Selanjutnya Arikunto (2006:89) menjelaskan bahwa pendekatan deskriptif dilaksanakan dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai faktor-

faktor tersebut untuk dicari peranannya dalam fokus penelitian. Data yang dikumpulkan tersebut berupa kata-kata dan gambar bukan angka-angka, hal ini disebabkan karena menerapkan metode kualitatif.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975) dalam Lexy J. Moleong (2007:4) bahwa kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Diperjelas oleh Sugiyono (2011:15) bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah yang menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci.

Nasution (2006:5) menyatakan penelitian kualitatif berusaha mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya dengan melihat fenomena yang nyata di lingkungan penelitian, dan berusaha memberi makna terhadap rangkaian peristiwa yang dilihatnya. Sukmadinata (2010:94) mengemukakan tujuan penelitian kualitatif yaitu untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan yang dimaksud

adalah orang-orang yang diajak wawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya.

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai efektivitas strategi peningkatan mutu yang diterapkan di SI Manajemen Pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat membangun teori secara induktif dari abstraksi data yang dikumpulkan tentang efektivitas strategi peningkatan mutu program studi.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif atau *naturalistic investigation* sebagai kegiatan yang secara alamiah dilakukan oleh seorang peneliti. Akhir dari penelitian kualitatif adalah menyeluruh, gambaran naratif, dan penafsiran yang holistik dengan menggabungkan seluruh aspek kehidupan kelompok dan mengilustrasikan kompleksitasnya.

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif, karena *pertama*, pendekatan kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *kedua*, pendekatan ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; *ketiga*, pendekatan ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 1990:5). Penelitian kualitatif bukan hanya menggambarkan variabel-

variabel yang tunggal melainkan dapat mengungkap hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

G. Sumber Data/Informasi Penelitian

Sumber dan jenis data utama dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, dan foto. Kata-kata dan tindakan orang-orang diamati atau diwawancarai. Jenis data utama merupakan sumber data tertulis sedangkan jenis data pendukung dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekam. Sumber tertulis terdiri atas sumber-sumber buku, arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Jenis data dalam bentuk foto yang dihasilkan oleh peneliti dan pihak Prodi.

Sumber data dalam penelitian ini adalah responden dan literatur/buku rujukan (dokumen) yang relevan. Responden penelitian adalah orang yang merespon dan memberikan informasi tentang data penelitian. Dalam penelitian ini, responden yang dipilih adalah Dekan Fakultas Tarbiyah, perwakilan jurusan MPI, Tata Usaha, dan staf Prodi S1 MPI. Sedangkan sumber data penelitian didapatkan dari benda, hal, atau orang tempat peneliti mengamati, membaca, atau bertanya tentang data. Adapun dokumen yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah dokumen yang

berhubungan dengan peyelenggaraan kegiatan akademik prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Tabel 3.1
Unit Analisis/Subjek Penelitian

No	Unit Analisis	Subjek Penelitian	Kode
1	Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam	Dekan FTK Wakil Dekan FTK Sekretaris Jurusan MPI Staf Prodi MPI Mahasiswa	D WD SJ S M

C. Jenis Data/Satuan Analisis

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti. Penelitian kualitatif divalidasi siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti memasuki objek penelitian (Sugiyono, 2011:305). Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri yang memvalidasi melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan. Selain itu

instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa lembar observasi, pedoman wawancara, dan dokumentasi penelitian.

Jenis data yang digali dalam penelitian ini bersifat skematik; narasi; dan uraian juga penjelasan data dari informan baik lisan maupun data dokumen tertulis, perilaku subjek yang diamati di lapangan. Data tersebut dikoleksi menggunakan cara atau instrumen sebagai berikut.

a. Catatan Lapangan

Catatan lapangan dibuat untuk mencatat semua peristiwa yang terjadi di lapangan selama penelitian berlangsung. Selama wawancara, observasi pembelajaran, observasi lingkungan kampus, kegiatan dosen lainnya di kampus, kondisi lingkungan kampus, dan studi dokumen digunakan buku kecil untuk mencatat informasi yang dikoleksi dan refleksi peneliti terhadap informasi dibantu dengan menggunakan kamera untuk mendokumentasikan kejadian atau objek yang lebih utuh jika ditangkap dengan alat ini. Informasi ini selanjutnya dideskripsikan dalam catatan lapangan yang lebih utuh menggunakan format sebagai berikut.

Hari/ Tanggal :
 Waktu :
 Tempat :
 Informan :

Kode: D

Aspek/Fokus Kajian	Deskripsi	Makna

Instrumen yang digunakan untuk mendapatkan catatan lapangan yang lengkap adalah dengan memakai protokol penelitian dengan peta fokus sebagai berikut:

Tabel 3.2
 Instrumen Penelitian

No.	Fokus/ Tujuan	Teknik		
		Wawancara	Observasi	Studi Dokumentasi
1.	Mutu Prodi S1 MPI	Untuk mengetahui penerapan mutu Prodi	Untuk mengetahui pencapaian mutu Prodi	Untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari penerapan mutu pada Prodi
2.	Indikator Program Studi bermutu	Untuk mengetahui standar mutu pada	Untuk mengetahui standar Prodi	Untuk mengetahui standar prodi bermutu pada

		Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung	bermutu	Prodi MPI
3.	Kebijakan Prodi yang diterapkan untuk mencapai Prodi bermutu	Untuk mengetahui penerapan kebijakan yang dilaksanakan dalam melaksanakan Prodi bermutu	Untuk mengetahui penerapan kebijakan yang dilaksanakan Prodi dalam melaksanakan Prodi bermutu	Untuk mengetahui penerapan kebijakan yang dilaksanakan Prodi dalam melaksanakan Prodi bermutu
4.	Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai mutu Prodi	Untuk mengetahui cara yang dilakukan dalam pengembangan SDM	Untuk mengetahui cara yang dilakukan dalam pengembangan SDM	Untuk mengetahui pencapaian SDM dalam melaksanakan mutu Prodi
5.	Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendukung mutu prodi	Untuk mengetahui cara yang dilakukan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Untuk mengetahui cara yang dilakukan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Untuk mengetahui pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan prodi
6.	Format kepemimpinan	Untuk mengetahui	Untuk mengetahui	Untuk mengetahui

	nan mutu (<i>quality leadership</i>)	standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI	standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI	standar kepemimpinan yang diterapkan di Prodi MPI
7.	Aspek-aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian inovatif dalam pembelajaran	Untuk mengetahui aspek manajemen pembelajaran	Untuk mengetahui aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian inovatif dalam pembelajaran	Untuk mengetahui aspek manajemen pembelajaran
8.	Perspektif mutu Prodi kedepan	Untuk mengetahui sejauh mana Prodi menerapkan mutu kedepan	Untuk mengetahui harapan Prodi bermutu kedepan	Untuk mengetahui harapan Prodi bermutu kedepan

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data penelitian dilakukan dengan observasi atau pengamatan peran serta secara langsung dan dicatat sebagai catatan pengamatan lapangan (*field note*) yaitu kumpulan perian tentang objek, tempat, kegiatan, dan percakapan-percakapan, wawancara, dan studi dokumentasi.

Catatan lapangan adalah laporan tentang segala sesuatu yang didengar, dilihat, dialami, dipikirkan, dan kemudian direfleksikan oleh peneliti selama pengumpulan data di lapangan. Catatan lapangan berisi gagasan peneliti, strategi, refleksi, dan dugaan peneliti yang timbul pada waktu mengerjakan catatan lapangan. Hal ini sejalan sesuai pendapat Bogdan dan Biklen (1998) bahwa catatan lapangan terdiri dari dua bagian yaitu perian yang di dalamnya tercakup hal-hal yang menjadi perhatian peneliti, seperti gambaran mengenai latar, orang, apa yang dilakukan orang, dan percakapan yang diamatinya. Kemudian yang kedua, adalah refleksi yang merangkum perihal kepedulian, gagasan, dan kerangka berpikir peneliti.

Teknik-teknik pengumpulan data tersebut di atas diuraikan sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata atau pengamatan yang meliputi kegiatan, pemusatan perhatian terhadap obyek dan menggunakan seluruh panca indera (Arikunto, 2006:57). Observasi (pengamatan) adalah proses peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*) dalam latar memiliki

hubungan. Tingkat kedalaman pengamatan menurut latar dan tujuan penelitian. Terdapat lima tingkat peran serta atau pengamatan menurut Spradley (1980) yaitu yang terletak dalam suatu kontinum, pasif, moderat, aktif, bahkan sampai benar-benar berperan serta dalam melakukan pengamatan, peneliti hadir di Prodi S1 MPI FTK UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Beriringan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara sekaligus melakukan pengamatan. Peneliti berusaha untuk menjaga situasi agar tidak menimbulkan kecurigaan bagi orang-orang tertentu yang tidak mengenal peneliti, sehingga pengamatan berlangsung secara ilmiah. Hasil-hasil pengamatan dicatat dan menjadi bagian diskusi dalam wawancara mendalam, sehingga catatan pengamatan lapangan diintegrasikan dengan catatan lapangan dalam hasil wawancara komprehensif.

b. Wawancara

Sutrisno Hadi (2000:20) menyatakan bahwa metode *interview* adalah teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis. Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah teknik wawancara bebas terpimpin, yaitu wawancara yang dalam pelaksanaannya pewawancara membawa garis besar hal-hal yang akan ditanyakan (Arikunto, 2006: 27).

Wawancara merupakan salah satu teknik pokok dalam pengumpulan data untuk kepentingan penelitian ini. Pertama-tama melalui wawancara secara mendalam yaitu peneliti berupaya memperoleh secara langsung dan bertatap muka dengan responden. Dengan wawancara tatap muka peneliti dapat mengamati sikap responden dalam menerima peneliti berdasarkan sikap responden dalam menerima peneliti. Berdasarkan sikap responden tersebutlah peneliti mengatur strategi untuk menciptakan suasana yang akrab (*rapport*). Setelah suasana yang demikian tercipta, barulah peneliti berusaha untuk menggali data secara mendalam.

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan wawancara terbuka dengan teknik wawancara bebas, terpimpin, tanpa menggunakan pedoman wawancara yang rinci. Wawancara yang sifatnya terbuka (*open ended*) dilakukan secara informal maupun formal dengan maksud untuk menggali pandangan subjek penelitian tentang kegiatan tersebut. Selanjutnya bahan-bahan wawancara dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan pokok dengan mengambil isu-isu pokok yang berkembang di lapangan dan dikaitkan dengan fokus penelitian yaitu manajemen kepemimpinan Ketua Prodi, nilai-nilai individu, aturan tata tertib, dan lingkungan organisasi Prodi.

c. Studi dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006:149). Studi dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan strategi peningkatan mutu Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Adapun prosesnya diawali dengan wawancara singkat yakni wawancara sederhana untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian ini. Selanjutnya dokumen tersebut dibandingkan dengan budaya mutu organisasi.

Dokumentasi sebagai data sekunder dikumpulkan dari berbagai catatan seperti peraturan tata tertib, program pengembangan Prodi, *job description*, program kerja, monitoring kelas, rekapitulasi kehadiran mahasiswa, dosen, dan staf tata laksana, jadwal perkuliahan, catatan penanganan mahasiswa yang bermasalah, berbagai tanda penghargaan yang pernah diterima oleh program studi MPI, dan dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian. Data ini digunakan untuk menyempurnakan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi (pengamatan) peran serta lapangan untuk memperoleh pengertian yang mendalam.

E. Pengolahan dan Analisis Data

1. Persiapan Penelitian

Kegiatan yang dilakukan pada tahap persiapan ini mencakup:

- a. Pemilihan topik dan permasalahan yang akan diteliti.
- b. Melakukan kunjungan terhadap lokasi dan subjek penelitian untuk memperoleh data awal sehingga mendapat gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang diteliti.
- c. Melakukan pendalaman materi bacaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.
- d. Penyusunan desain penelitian beserta kisi-kisi penelitian, pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi.
- e. Mengajukan permohonan izin penelitian kepada Dekan FTK.
- f. Pertimbangan etika penelitian.

2. Pelaksanaan penelitian

Terdapat tiga tahap dalam penelitian ini yaitu tahap orientasi atau studi pendahuluan, tahap eksplorasi atau

pelaksanaan penelitian, dan tahap *member check*. Secara keseluruhan, kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- a. Melakukan komunikasi dengan pihak jurusan yang akan dijadikan objek penelitian.
- b. Melaksanakan kegiatan pengumpulan data secara intensif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.
- c. Selama penelitian berlangsung pula kegiatan analisis data yang dituangkan dalam transkrip data lapangan, triangulasi dengan jalan mengungkap kembali data yang diperoleh kepada sumber data lain dan meminta komentar tentang hal yang sama agar didapat tingkat kepercayaan yang lebih menjamin, dan *member check* untuk mengonfirmasi atau mengecek kebenaran lapangan yang telah dianalisis sumbernya.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis data lapangan secara substansif dengan merujuk pada hasil studi dokumentasi dan mempelajari laporan-laporan lapangan.

3. Analisis data hasil penelitian

Analisis dan kajian penelitian kualitatif pada hakikatnya bersifat subjektif, hal ini diakibatkan prasyarat jenis penelitian

itu sendiri yang mengharuskan peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian. Akibatnya kemungkinan terjadi timbulnya konflik minat peneliti antara peneliti dengan subjek penelitian atau responden. Untuk menghindari hal tersebut, maka prinsip etik harus diikuti selama berlangsungnya penelitian. Prinsip-prinsip etika mengacu pada pendapat Spradley (1987), Lofland (1984), Spindler (1982), serta Smith dan Alass (1987) yaitu (1) Memperhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi responden; (2) Memperhatikan kepekaan, minat, dan hak asasi responden; (3) Mengomunikasikan maksud penelitian kepada responden; (4) Tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga kerahasiaan pribadi responden; (5) Tidak mengeksploitasi responden; (6) Mengomunikasikan laporan (hasil) penelitian kepada responden atau pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian ini jika diperlukan; (7) Memperhatikan pandangan etik responden yang muncul, sehingga memiliki pandangan dan penafsiran terhadap sekitarnya; (8) Nama latar, lokasi, dan subjek (responden) penelitian jika perlu disamarkan.

Menurut Bogdan dan Biklen (1998) analisis data merupakan pekerjaan mengolah data, manata data, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari pola, menemukan apa yang paling

penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang akan dilaporkan peneliti, apa yang ditemukannya kepada pihak lain atau orang lain. Proses pengumpulan data dan analisis data penelitian kualitatif dalam praktiknya tidak secara mudah dipisahkan. Kedua kegiatan tersebut terkadang berjalan serempak, artinya analisis data seterusnya dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai.

Hakikat analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1998:145) adalah proses yang sistematis dari pencarian dan penyusunan hasil transkrip wawancara, catatan lapangan dari berbagai hal yang ditemukan berkaitan dengan penelitian. Analisis pertama yang dilakukan adalah analisis sebelum di lapangan yaitu analisis terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Analisis selanjutnya adalah analisis selama di lapangan. Teori yang digunakan adalah teori analisis model Miles and Huberman dan teori analisis model Spradley. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2011:337) menjelaskan ada tiga tahapan dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Analisis ini dilaksanakan selama dan sesudah pengumpulan data penelitian yang

ditampilkan dalam penyajian data dan penarikan simpulan. Dengan demikian analisis data dalam penelitian ini dikerjakan melalui langkah-langkah mencari dan menemukan lokasi tempat penelitian ini dilakukan di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.

Langkah kedua, analisis setelah pengumpulan data mencakup kegiatan (1) Mengembangkan kategori-kategori pengkodean (*coding categories*) yang ditetapkan kemudian yaitu memberikan kode tertentu terhadap data yang dikumpulkan, dan (2) mengembangkan mekanisme kerja terhadap data yang telah dikategorikan tersebut.

Langkah ketiga, adalah mengkategorikan data dan memberikan kode data sesuai dengan fokus penelitian. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengorganisir data adalah menggunakan kategori koding. Kode merupakan kategori yang biasanya dikembangkan dalam permasalahan penelitian, konsep-konsep kunci, dan tema-tema penting. Miles dan Huberman (1984:87) maupun Bogdan dan Biklen (1998) mengemukakan kode-kode tersebut merupakan singkatan atau simbol yang diterapkan pada sekelompok kata-kata dan juga merupakan peralatan untuk mengorganisasi dan menyusun kembali kata-kata sehingga memungkinkan penganalisis dapat menemukan dengan cepat, menarik, kemudian menggolongkan

seluruh kegiatan yang menghubungkan dengan permasalahan, konsep, maupun tema penelitian.

Miles dan Huberman (1984:88) mengemukakan kode tidak memberikan interpretasi, tetapi sekedar pertanda kategori gejala pada suatu penggalan teks, suatu penggalan catatan lapangan yang menjelaskan pola yang telah diurai oleh peneliti bersamaan dengan penelitian. Selanjutnya dikatakan dalam pembuatan kode-kode dapat berkaitan dengan gejala-gejala yang bergerak dari arah yang paling sempit sampai pada arah yang semakin luas. Adapun gejala-gejala tersebut dapat berupa tindakan-tindakan, aktivitas, makna-makna, partisipasi, hubungan-hubungan, dan latar. Proses pengkategorian dalam penelitian iniditarik dari data mentah, setelah data dimatangkan baru kemudian diberi kode mengacu pada unit organisasi dengan menggunakan data yang telah diseleksi dalam penelitian ini ditandai dalam hasil atau temuan penelitian.

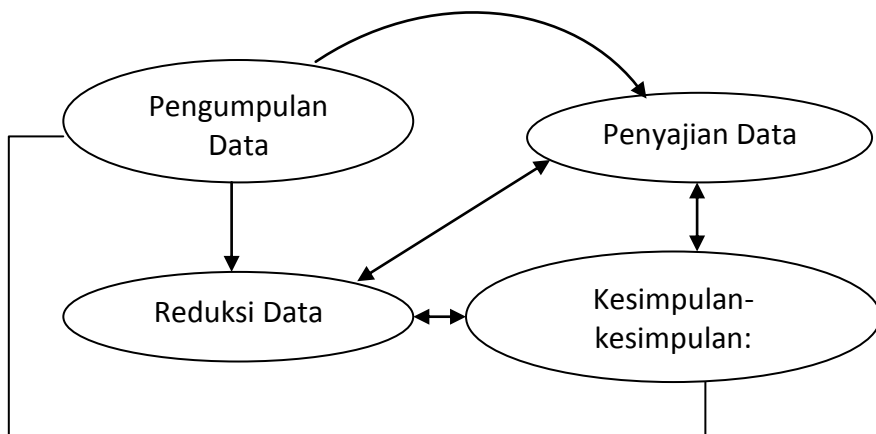
Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang diperoleh akan lebih bermakna. Melakukan analisis merupakan pekerjaan yang tidak mudah di dalam sebuah penelitian dan memerlukan kerja keras, kesungguhan, dan keseriusan. Analisis memerlukan daya kreativitas serta kemampuan yang baik. Analisis merupakan suatu proses menyusun data agar dapat diinterpretasikan dan lebih bermakna.

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian, data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan *informan* dan *key informan*. Kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif merupakan rekonstruksi dari konstruksi sebelumnya.

Dalam menganalisis hasil penelitian ini, digunakan analisis deskriptif kualitatif model interaktif yang dikemukakan Miles dan Hiberman (Sugiyono, 2011:337) yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu pengumpulan data sekaligus reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Selain analisis data yang dikemukakan Miles dan Hiberman, analisis lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.

Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan berkesinambungan. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan yang saling susul menyusul. Analisis data

menggunakan model analisis Miles & Huberman yang terdiri atas pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan reduksi data. Kegiatan selanjutnya adalah pengecekan keabsahan data yang dilakukan untuk memperoleh tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang dinyatakan oleh Lincoln dan Guba (1985:168) yaitu tingkat kepercayaan suatu penelitian naturalistik diukur berdasarkan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Komponen-komponen analisis data kualitatif model interaktif dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3.1

Analisa Kualitatif Komponen-Komponen Analisa Data Kualitatif
(Model Interaktif Miles & Huberman, 1984:20)

Penjelasan masing-masing kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Data yang telah diperoleh di lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi semakin bertambah banyak, setelah data tersebut dibentangkan seperti rumusan visi dan misi, lingkungan fisik Prodi, dan situasi kepemimpinan kepala jurusan. Karena data yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi, maka data tersebut perlu direduksi, dirangkum, dipilah-pilah, diambil hal-hal yang dianggap penting, dan dicari tema atau polanya. Melalui proses reduksi data inilah laporan mentah yang diperoleh di lapangan disusun menjadi lebih sistematis sehingga mudah dikendalikan. Dalam proses reduksi ini, dilakukan seleksi untuk memilih data yang relevan dan bermakna yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil penelitian. Dengan reduksi data ini dapat pula membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu yang menjadi fokus penelitian. Reduksi data diarahkan pada efektivitas strategi peningkatan mutu pada Prodi MPI.

2. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian ini apabila data yang diperoleh telah banyak dan menumpuk, agar peneliti tidak mengalami kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti harus melakukan penyajian data yang nantinya akan tampil beberapa bentuk data seperti narasi, matriks, atau grafik untuk memudahkan penguasaan informasi ataupun data tersebut. Dengan demikian peneliti tetap dapat menguasai dan tidak tenggelam dalam simpulan informasi yang dapat membosankan. Hal ini dilakukan karena data yang terpecah-pecah dan tidak tersusun dengan baik dapat memengaruhi peneliti dalam bertindak secara ceroboh dan mengambil simpulan yang memihak, tersekat-sekat, dan tidak mendasar. Untuk itu *data display* harus disadari sebagai bagian dalam melakukan analisis data. *Data display* terdiri dari efektivitas strategi peningkatan mutu.

3. Penarikan simpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Langkah ketiga adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Simpulan dalam

penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan.

Untuk lebih jelasnya langkah-langkah analisis kualitatif yang ditempuh dalam penelitian ini adalah:

- a. Pada waktu pengumpulan data, ditempuh reduksi data, penyajian data, dan melakukan refleksi data.
- b. Melakukan reduksi data.
- c. Melakukan penyajian data.
- d. Penarikan simpulan atau verifikasi. Apabila masih diperlukan data tambahan akan dilakukan observasi kembali kelapangan untuk kegiatan pengumpulan data guna pendalaman.

Analisis SWOT yaitu metode yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategi eksternal dan internal dengan cara memberi rating untuk setiap faktor pada peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. Hasil yang diperoleh adalah urutan ranking setiap faktor yang ada pada peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. Faktor-faktor yang telah disusun rankingnya tersebut selanjutnya digunakan untuk menyusun strategi pada analisis SWOT. Selanjutnya melalui analisis SWOT akan diperoleh empat buah strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan

eksternal. Strategi WO dipakai untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Strategi ST digunakan organisasi untuk menghindari paling tidak memperkecil dampak dari ancaman yang datang dari lingkungan eksternal. Strategi WT dipakai untuk mengarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Upaya memeriksa keabsahan data dilakukan agar peneliti dapat memenuhi kriteria kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian. Teknik pemeriksaan atau pengecekan keabsahan data pada penelitian ini adalah:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan yang dimaksud di sini adalah keikutsertaan peneliti dalam pengumpulan data, karena peneliti sebagai instrumen yang harus berperan serta secara aktif dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal ini penelitian dilakukan minimal selama 1 bulan dan ditambah beberapa kali datang ke lokasi apabila sekiranya masih ada data yang diperlukan. Dengan keikutsertaan peneliti dalam waktu yang cukup panjang tersebut, distorsi data akibat pengamatan yang sepintas dapat dihindari. Perpanjangan keikutsertaan penelitian peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

2. Ketekunan pengamatan

Sejak awal kegiatan penelitian, peneliti senantiasa dibimbing dan diarahkan pada masalah penelitian yang dirumuskan dalam Bab I, oleh karena itu hal-hal yang tidak relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dapat dihindari, peneliti dapat menyelami masalah tersebut secara teliti dan mendalam. Hal ini dapat terefleksi dalam catatan lapangan yang menggambarkan kondisi objektif fenomena di lapangan dan refleksi peneliti sendiri terhadap kondisi dan fenomena yang terjadi di lapangan.

3. Triangulasi

Triangulasi menurut Moleong (2007:179) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Seperti kita ketahui bahwa untuk mengecek keabsahan suatu data diperlukan pembanding yang berfungsi sebagai kontrol terhadap data yang ada. Triangulasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber data dan triangulasi dengan metode pengumpulan data sebagaimana uraian berikut:

a. Triangulasi dengan sumber data

Pada teknik ini peneliti membandingkan informasi yang diperoleh pada latar penelitian melalui sumber yang berbeda

yaitu informansi yang diperoleh pada latar penelitian melalui sumber yang berbeda yaitu informasi yang diperoleh dari seorang informan dicek silang atau di cross check dengan informan serupa dari informan lain. Suatu informasi akan diakui kebenarannya manakala ia disepakati oleh para informan.

b. Triangulasi dengan metode pengumpulan data

Triangulasi dengan metode yang dimaksud adalah pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Melalui teknik ini peneliti dapat membandingkan antara data yang diperoleh dari sumber yang sama tetapi metode yang digunakan berbeda, yaitu data hasil dokumen/pengamatan dibandingkan dengan hasil wawancara. Pada saat mencari informasi tentang gambaran umum Prodi terutama yang berkaitan dengan sarana prasarana, maka dilakukan studi dokumentasi, selanjutnya diperkuat lagi dengan melakukan wawancara dengan informan, dan temuan tersebut diperkuat lagi dengan melakukan observasi langsung tentang sarana prasarana yang dimiliki oleh Prodi MPI.

4. Diskusi dengan teman sejawat

Diskusi dengan teman sejawat merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memeriksa keabsahan data yang dilakukan dengan cara mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang terkait. Biasanya dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan peneliti yang berpengalaman dan dosen sejawat.

5. Pengecekan nara sumber

Pengecekan nara sumber (*member check*) menunjukkan adanya upaya untuk melibatkan informan kunci (*key informan*) dalam memeriksa data yang telah dikumpulkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah persepsi peneliti tentang data yang dikumpulkan adalah cocok atau tidak.

Untuk mendapatkan keabsahan data, maka data harus divalidasi yaitu penelitiani internal dan eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Sedangkan validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi tempat sampel diambil. Bila sampel representatif, instrumen penelitian valid dan reliabel (konsistensi dan stabilitas data), cara mengumpulkan dan analisis data benar, maka penelitian akan memiliki validitas eksternal yang tinggi (Sugiyono, 2011:363).

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan data. Pelaksanaan teknik pemeriksaan data didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2007:324).

1. Kepercayaan (*credibility*). Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check*.
2. Keteralihan (*transferability*). Keteralihan merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.
3. Kebergantungan (*dependability*). Dalam penelitian kualitatif, kebergantungan disebut reliabilitas yaitu suatu penelitian yang reliabel apabila orang lain dapat

mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji reliabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

4. Kepastian (*confirmability*). Pengujian kepastian dalam penelitian kualitatif disebut uji objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya yang telah ada bahwa peneliti berusaha untuk menjelaskan fokus pada strategi peningkatan mutu prodi Manajemen Pendidikan Islam berdasarkan teori efektivitas strategi peningkatan mutu secara umum, ditinjau secara khusus pada bagian perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Lebih lanjut, dalam penelitian ini penulis mencoba menguraikan konsep manajemen strategi dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan pada Prodi MPI secara deskriptif. Adapun pilihan fokus penelitian di Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung mengindikasikan harapan adanya

hasil penelitian mengenai efektivitas strategi peningkatan mutu yang diterapkan program studi, sehingga hasilnya diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

H. KONDISI UMUM

Langkah pertama, peneliti memilih tempat dan orang yang akan dijadikan sumber data atau subjek yang sesuai dengan fokus penelitian, mencari lokasi yang dipandang sesuai dengan maksud kajian, dan mengembangkan jaringan lebih luas untuk menemukan kemungkinan sumber data khususnya tentang efektivitas strategi peningkatan mutu. Adapun program studi yang menjadi subjek penelitian adalah Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tabiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Dasar pemikiran pemilihan lokasi tersebut setelah mempelajari beberapa hal yang dijadikan objek evaluasi Prodi yaitu aktivitas pendidikan dan administratif, kultur akademik yang hidup dan dinamis, kepatutan Prodi, akuntabilitas, dan ketercapaian Prodi dalam menjawab kebutuhan kliennya.

Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Islam dijadikan lokus penelitian didasarkan pada indikator-indikator yang dimiliki Prodi tersebut yaitu:

1. *Animo (enrollment)* atau arus calon mahasiswa yang masuk termasuk tinggi untuk mendaftar ke Program

studi MPI.

2. Nilai akreditasi dari BAN PT mendapat nilai A dan mendapat peringkat satu Audit Mutu Akademik Internal (AMAI) UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 2014.
3. Lulusan Prodi setiap tahun sangat tinggi.
4. Ekstrakurikuler yang beragam dan berprestasi.
5. Fasilitas pendukung pembelajaran sangat baik.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian (*human instrument*) yang akan mempertimbangkan kebutuhan data dan informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian dalam memilih sumber data. Dalam konteks penelitian ini, tentu sumber yang dianggap akan memberikan informasi maksimal mengenai peningkatan mutu di Prodi S1 Manajemen Pendidikan Islam.

I. HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini, deskripsi hasil penelitian diramu menjadi enam fokus penelitian dengan fokus pada domain yang telah ditetapkan sesuai pertanyaan penelitian yaitu: (1) Visi, Misi, Tujuan, dan Indikator Program Studi Bermutu, (2) kebijakan strategi mutu, (3) strategi mutu, (4) *capacity building*,

(5) kepemimpinan mutu, dan (6) perspektif pengembangan mutu.

1. VISI, MISI, TUJUAN, DAN INDIKATOR PRODI BERMUTU

Visi Prodi MPI adalah “Menjadi program studi yang unggul, kompetitif, dan profesional dalam bidang manajemen pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO tahun 2015”.

Visi tersebut diturunkan kedalam misi Program Studi menjadi empat misi yaitu:

1. Menyelenggarakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan manajemen pendidikan Islam dengan model *research based learning* dalam rangka meningkatkan *quality assurance* dan *total quality management* dalam bidang pendidikan.
2. Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan keilmuan dan pengembangan karya inovatif yang relevan dengan disiplin manajemen pendidikan.
3. Mewujudkan komitmen kinerja dan budaya mutu akademik para sivitas akademika Program Studi MPI.

4. Mengembangkan pengabdian dan kemitraan dengan berbagai lembaga pemerintah dan kemasyarakatan baik nasional maupun internasional.
5. Merespon kebutuhan stakeholder akan adanya ahli manajemen pendidikan Islam (Dokumen Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung, 2014).

Visi Prodi S1 MPI telah menjadi *shared vision* sebagaimana dikatakan staf Prodi MPI Pa Pepen Supendi yang di triangulasi pada sekretaris jurusan serta beberapa mahasiswa. Staf Prodi MPI (Pepen Supendi) menyatakan bahwa:

Visi Prodi yang paling kami ingat adalah, “Menjadi Program Studi Unggul, Kompetitif, dan profesional dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO Tahun 2015”. Hampir semua mahasiswa dan dosen serta staf jurusan memahami visi tersebut. Visi ini sudah begitu melekat dan menjadikan kami ingin mewujudkannya dengan kinerja terbaik. (Wawancara, SP, 19 September 2014)”.

Selanjutnya seorang dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan bahwa dengan visi seperti itu ada suatu semangat dan kebanggaan untuk menjadikan Prodi bertaraf internasional dan menjadi malu apabila tidak berupaya untuk mewujudkannya. Di samping itu dengan tumpuan pada prinsip nilai yang dieksplisitkan dalam visi, para dosen merasa

memiliki komitmen untuk menunjukkan mutu kinerjanya. Ibu Ida Rosyda, Dosen Perencanaan Pembelajaran, mengatakan bahwa:

“Dengan visi yang sudah ditetapkan Prodi dan dengan adanya prinsip mutu organisasi, membuat kami harus bertanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban sekaligus memajukan program studi dengan kinerja yang baik. (Wawancara Ds, 20 September 2014)”.

Misi Prodi S1 MPI di atas lebih ditegaskan lagi menjadi tujuan Prodi Manajemen Pendidikan Islam secara operasional di lapangan yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi paedagogie, kepribadian, sosial, profesional, leadership, dan spiritual sebagai manajer pendidikan di berbagai jalur, jenis, dan jenjang organisasi pendidikan;
2. Menghasilkan lulusan yang mampu melaksanakan tugas-tugas manajemen pada lembaga pendidikan berlandaskan nilai-nilai Islami;
3. Menghasilkan lulusan pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan formal dan non formal;
4. Menghasilkan tenaga administratif (tata usaha) pada pendidikan formal dan non formal;

5. Menghasilkan lulusan yang profesional dalam bidang manajemen perkantoran (Dokumen Ketua Jurusan/Prodi S1 MPI, 2014).

Untuk melihat mutu program studi, maka terlebih dahulu disajikan kondisi pendidikan Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung pada saat ini. Secara umum dapat digambarkan pada Renstra di bawah ini:

**RENCANA STRATEGIS
PRODI S-1 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN SUNAN GUNUNG
DJATI BANDUNG
TAHUN 2012-2015**

VISI

Menjadi program studi yang unggul, kompetitif, dan profesional dalam bidang manajemen pendidikan Islam di Indonesia menuju sertifikasi ISO tahun 2015.

MISI

1. Menyelenggarakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan manajemen pendidikan Islam dengan model pembelajaran berbasis penelitian dalam rangka meningkatkan jaminan mutu dan manajemen mutu terpadu bidang pendidikan.
2. Melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan keilmuan dan pengembangan karya inovatif yang relevan dengan disiplin manajemen pendidikan Islam.
3. Mewujudkan komitmen kinerja dan budaya akademik para civitas akademika.
4. Mengembangkan pengabdian dan kemitraan dengan berbagai lembaga pemerintah dan kemasyarakatan baik nasional maupun internasional.
5. Merespon kebutuhan *stakeholders* akan adanya ahli manajemen pendidikan Islam.

TUJUAN

Program Studi S.1 Manajemen Pendidikan Islam diarahkan untuk menjadi tenaga kependidikan non guru yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi paedagogie, kepribadian, sosial, profesional, leadership, dan spiritual sebagai manajer pendidikan di berbagai jalur, jenis, dan jenjang organisasi pendidikan;
2. Menghasilkan lulusan yang mampu melaksanakan tugas-tugas manajemen pada lembaga pendidikan berlandaskan nilai-nilai Islami;
3. Menghasilkan lulusan pengelola pendidikan pada lembaga pendidikan formal dan non formal;
4. Menghasilkan tenaga administratif (tatausaha) pada pendidikan formal dan non formal;
5. Menghasilkan lulusan yang profesional dalam bidang manajemen perkantoran.

SASARAN

1. Penguatan aspek akademik dan profesi prodi melalui pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
2. Penguatan kelembagaan prodi melalui kerja sama dengan berbagai pihak.
3. Pengembangan minat dan bakat mahasiswa melalui pelaksanaan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.
4. Pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan melalui studi lanjut dan *inservice training*.

STRATEGI PENCAPAIAN

1. Meningkatkan mutu kinerja sumber daya manusia dalam melaksanakan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
2. Meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pemanfaatan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi.
3. Meningkatkan manajemen kelembagaan prodi melalui optimalisasi pelayanan prima.
4. Pemanfaatan keuangan secara efektif dan efisien.
5. Penambahan sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran kegiatan akademik dan profesi prodi.

**PROGRAM KEGIATAN
PRODI S-1 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN SUNAN
GUNUNG DJATI BANDUNG
TAHUN 2012-2015**

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
1.	Penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program kerja Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Tersusunnya visi, misi, tujuan, sasaran, dan program kerja jurusan Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	2.000.000,-
2.	Workshop Pengembangan Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Terbentuknya program studi Manajemen Pendidikan Islam	15.000.000,-
3.	Diskusi Dosen	√				Meningkatnya pemahaman dosen dalam penguasaan teori dan konsep pendidikan Islam	12.000.000,-
4.	Pembentukan <i>reading group</i> mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Terbentuknya <i>reading group</i> mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam	1.500.000,-
5.	Pendataan	√	√	√	√	Adanya susunan	4.000.000,-

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
	keterserapan alumni pada dunia kerja					data keterserapan alumni dalam dunia kerja	
6.	Pengembangan minat dan bakat mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√	√	√	√	Meningkatnya prestasi mahasiswa dalam pengembangan dari minat dan bakat	2.000.000,-
7.	Pembinaan <i>tahsin</i> (keterampilan membaca al-Quran) mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√	√	√	√	Terciptanya kemampuan mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam dalam membaca al-Quran	1.500.000,-
8.	Lokakarya penyusunan panduan akademik Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Tersusunnya buku panduan akademik jurusan Prodi Manajemen Pendidikan Islam berisi pedoman perkuliahan, pedoman PPL, pedoman	20.000.000,-

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
						bimbingan akademik.	
9.	Kongres Nasional Mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Terbentuknya organisasi mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam se-Indonesia	15.000.000,-
10.	Pengisian instrumen Borang dan Evaluasi Diri dalam rangka Akreditasi Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya	√				Tersusunnya instrumen Borang dan Evaluasi Diri Jurusan Manajemen Pendidikan Islam	10.000.000,-
11.	Studium General Kebijakan Pendidikan Islam di Indonesia		√			Wawasan dosen dan mahasiswa tentang kebijakan pendidikan Islam semakin meningkat	16.750.000,-
12.	Pemutahiran data based dosen dan mahasiswa		√			Tersedianya data based dosen dan mahasiswa	2.000.000,-
13.	Melengkapi perpustakaan Prodi		√			Tersedianya kelengkapan perpustakaan	10.000.000,-

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
	Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya dengan buku-buku primer					jurusan dalam bentuk buku-buku yang sesuai dengan disiplin ilmu jurusan MPI	
14.	Melengkapi perlengkapan kantor Prodi Manajemen Pendidikan Islam		√			Tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana kantor	2.000.000,-
15.	Penelitian individu Dosen		√			Bertambahnya jumlah dan mutu hasil penelitian pada jurusan MPI	60.000.000,-
16.	Workshop penulisan jurnal Internasional		√			Adanya produk tulisan dosen dalam bentuk artikel yang siap dimuat pada jurnal Internasional	40.000.000,-
17.	Pendataan keterserapan alumni Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada dunia kerja		√			Adanya susunan data keterserapan alumni dalam dunia kerja	4.000.000,-
18.	Penyusunan dan pengembangan perpustakaan		√			Tersedianya perpustakaan digital pada Prodi Manajemen	6000.000,-

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
	digital Prodi Manajemen Pendidikan Islam					Pendidikan Islam	
19.	Pendampingan Madrasah Binaan		√			Mutu Madrasah binaan pada 8 Standar Pendidikan meningkat	18.000.000,-
20.	Sosialisasi visi, misi, tujuan, dan sasaran, Prodi Manajemen Pendidikan Islam serta strategi pencapaiannya		√			Adanya benner dan pamflet yang memuat visi, misi, dan tujuan Prodi Manajemen Pendidikan Islam	2.000.000,-
21.	Pelatihan keterampilan bahasa Inggris		√			Mahasiswa terampil berbahasa Arab dan Inggris secara aktif	10.000.000,-
22.	Lokakarya penyusunan kurikulum, SAP, silabus, dan bahan Ajar Prodi MPI		√			Tersusunnya kurikulum, SAP/RMP, silabus, dan bahan Ajar Prodi MPI	40.000.000,-
23.	Seminar Nasional Manajemen Peningkatan mutu pendidikan Islam		√			Meningkatnya pemahaman terhadap manajemen peningkatan pendidikan Islam di	50.000.000,-

NO	PROGRAM KERJA	IMPLEMENTASI PROGRAM				INDIKATOR KEBERHASILAN	RENCANA PEMBIAYAAN (RP)
		2012	2013	2014	2015		
						Indonesia	
24.	Lokakarya penyusunan panduan akademik Prodi MPI		√			Tersusunnya buku panduan akademik Prodi MPI berisi pedoman perkuliahan, pedoman PKL, pedoman bimbingan akademik, dan Pedoman KTI	20.000.000,-
25.	Pengisian instrumen Borang dan Evaluasi Diri dalam rangka pengajuan Akreditasi Prodi MPI		√			Tersusunnya instrumen dan Evaluasi Diri Prodi MPI	15.000.000,-
26.	Penyediaan Komputer Prodi MPI		√			Tersedianya 1 PC Prodi MPI	5.000.000,-
27.	Menyusun judul Buku Daras		√			Terbitnya 4 judul buku Daras Prodi MPI	20.000.000,-
28.	Penelitian kelompok Dosen MPI		√			Terlaksananya satu judul penelitian kelompok Dosen MPI	35.000.000,-
29.	Pendampingan manajemen Diniyah Takmilyah di Kota Bandung		√			Terlaksananya manajemen Diniyah Takmilyah Kota Bandung	20.000.000,-

Tabel 4.1
Kondisi Mutu Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung
(Dokumen, 2014)

No	Tujuan Umum Aspek/Bidang	Kondisi Pendidikan Saat ini
1.	Mutu Pendidikan a. Dosen-Dosen Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen Prodi MPI ada 20 orang terpenuhi sesuai standar nasional. - Kualifikasi minimal dosen 20% S2, 80% S3 - Terpenuhi semua tingkat kewenangan dan kesesuaian dosen melaksanakan tupoksi. - 100% dosen mampu menggunakan ICT dalam PBM - Berkemampuan bahasa asing (Inggris tetapi belum mencapai TOEFL 500 dan kemampuan berbahasa Arab)
	b. Ketua Jurusan/Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S3 - Memiliki sertifikat kompetensi/profesi dosen - Ketua Jurusan mampu menggunakan ICT - Memiliki kemampuan bahasa Inggris walaupun TOEFL belum mencapai 500 - Pengalaman kerja sebagai ketua jurusan 4 tahun
	c. Pustakawan	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada pustakawan yang memiliki kompetensi sebagai pustakawan yang ditempatkan di Prodi MPI, petugas perpustakaan masih dirangkap oleh staf prodi.
	d. Laboran	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki laboran MPI
	e. Teknisi komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S1. - Bidang pendidikan bukan komputer/TI - Kemampuan bahasa Inggris belum mencapai TOEFL 450 - Pengalaman kerja sebagai teknisi lebih dari 5 tahun

	f. Staf Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S2 bidang manajemen pendidikan - Bidang pendidikan sesuai bidangnya - Memiliki kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL kurang dari 450 - pengalaman kerja lebih dari 15 tahun
	g. Tenaga administrasi keuangan, kepegawaian, akademik, saptas, kesekretariatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S2 dan S1 - Bidang pendidikan sesuai bidangnya - Kemampuan bahasa Inggris belum mencapai TOEFL 450 - Pengalaman kerja lebih dari 5 tahun
	h. Organisasi dan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki visi, misi, dan tujuan program studi - Memiliki tupoksi yang jelas - Memiliki sistem administrasi lengkap - Menggunakan penjaminan mutu ISO 9001:20018
	i. Sarana dan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Tanah sendiri - Ruang kelas ada dua buah (sesuai kebutuhan karena jumlah rombongan belajar setiap angkatan ada dua rombel) - Jumlah mahasiswa per rombel 40 mahasiswa - Memiliki fasilitas ICT 80% (ruang kelas ber AC, memiliki LCD tiap ruang kelas, dan hot spot/memiliki koneksi ke internet)
	j. Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> - Meemiliki perpustakaan prodi
	k. Tempat Ibadah (Mesjid)	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat masjid sebagai sarana ibadah (mesjid universitas) - Memiliki tempat ibadah yang memadai (mesjid) tetapi belum dapat menampung seluruh warga kampus terutama untuk pelaksanaan salat jumat
	l. Lab Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Ukuran ruang belum memadai dan ber-AC - Memiliki jumlah komputer 0,5 dari jumlah mahasiswa/rombel - Memiliki software yang selalu di update
	m. Kantin	<ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan kantin universitas tetapi

		<p>belum dapat menampung mahasiswa secara memadai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki lingkungan kantin sehat dan bersih - Menyediakan makanan bergizi dan terjangkau bagi warga kampus
n. Auditorium		<ul style="list-style-type: none"> - Ada tiga (satu auditorium fakultas dan dua auditorium universitas)
o. Sarana Olahraga		<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga
p. Unit Kesehatan		<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat klinik kesehatan - Memiliki ruangan tetapi ukurannya belum memadai - Memiliki bahan-bahan dan peralatan dasar untuk P3K - Memiliki tenaga profesional yang dapat menangani pelaksanaan P3K
q. Toilet		<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki empat toilet yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, ukuran yang memadai tetapi belum sesuai dengan jumlah warga kampus (dosen, mahasiswa, dan karyawan) - Memiliki sistem sanitasi yang baik dan memadai untuk menjamin kebersihan dan kesehatan - Memiliki jumlah air yang memadai untuk mendukung sistem sanitasi
r. Tempat bermain, kreasi, dan rekreasi		<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki tempat bermain yang memadai - Belum memiliki tempat berkreasi yang menjamin kreativitas mahasiswa - Belum memiliki tempat untuk rekreasi yang memadai seperti taman dan pohon yang rindang
s. Prestasi Akademik		<ul style="list-style-type: none"> - Menjadi juara I dalam Musabaqoh Karya Tulis Ilmiah tingkat nasional - Menjadi Juara I Audit Mutu Akademik Internal UIN SGD Bandung - Mendapat Akreditasi A dari BAN PT - Memiliki sertifikat internasional ISO

		9001:2008
	t. Prestasi Non Akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Juara MTQ kabupaten - Juara KTI tingkat universitas - Ketua Dewan Mahasiswa UIN - Ketua Sneat Mahasiswa Tingkat Fakultas
2.	Akses dan Pemerataan Kondisi Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Penerimaan mahasiswa baru didasarkan atas kriteria yang jelas, tegas (melalui tes SNMPTN, SNAMPTAIN, SBM PTN, SBM PTAIN, Tes Mandiri) dan dipublikasikan - Memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan bimbingan mahasiswa (melalui bimbingan studi, praktik ibadah, praktik tilawah, konseling dan kegiatan ekstrakurikuler) - Melakukan evaluasi belajar dengan cara-cara yang memenuhi persyaratan evaluasi (ulangan harian, UTS, UAS, komprehensif, munagoosyah)
3.	Efisiensi Pendidikan	
	a. Kelulusan Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat DO 0% (no) - Rata-Rata Transkrip Nilai AKhir 3,4 - Melanjutkan sekolah Pascasarjana 20%
	b. Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dokumen Kurikulum Prodi MPI (struktur kurikulum, Silabus, SAP, dan bahan ajar) sesuai dengan SNPT dan terdapat dokumen kurikulum yang mencerminkan kurikulum KKNI - Memiliki pemetaan SKL dan KD yang jelas dan menunjukkan keterkaitan antara masing-masing dan mencerminkan kurikulum KKNI
4.	Relevansi Pendidikan Proses Belajar Mengajar	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki program-program yang menumbuhkan kreativitas mahasiswa, dosen, dan karyawan - Menerapkan beberapa strategi PBM: <i>Active Learning, Enjoyable and Joyful Learning, Cooperative Learning</i> dan <i>Contextual Teaching Learning</i>
5.	Daya Saing	

	Lulusan Alumni	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan ke Pascasarjana di dalam negeri dan luar negeri - Mendapat beasiswa prestasi dan beasiswa tidak mampu.
6.	Pencitraan Publik	
	a. Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki Renstra (Rencana Strategis) Jangka Panjang (4 tahun) - Memiliki RKT: Renop (Rencana Operasional), jangka pendek (1 tahun) - Memiliki kemitraan dalam hal bantuan dana, barang, benda, dan lainnya. - Menerapkan MBS: terdapat dokumen pelaporan program dan keuangan yang mencerminkan transparansi dan akuntabel - Memiliki sertifikat dan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008
	b. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki publikasi rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi - Memiliki suasana/budaya organisasi yang menjamin terjadinya pembelajaran yang kondusif - Memiliki penerapan demokratisasi prodi - Memiliki pembagian tugas, pemberian pekerjaan, dan tanggung jawab yang jelas kepada warga prodi
	c. Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan dana pendidikan yang cukup berkelanjutan untuk menyelenggarakan pendidikan - Menghimpun/menggalang dana dari potensi sumber dana yang bervariasi - Mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan manajemen mutu prodi
	d. Regulasi Prodi MPI	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dan menerapkan regulasi, baik yang bersifat yuridis maupun yang bersifat normatif - Menegaskan regulasi prodi diterapkan secara adil dan teratur terhadap semua warga prodi

	e. Hubungan/kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki hubungan antara Prodi dan masyarakat, baik menyangkut substansi maupun strategi pelaksanaannya, ditulis dan dipublikasikan eksplisit dan jelas - Melibatkan dan memberdayakan masyarakat dalam pendidikan di kampus - Memiliki hubungan kerja sama dengan kampus lain baik di dalam maupun luar negeri
	f. Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menumbuhkan dan mengembangkan budaya yang kondusif bagi peningkatan efektivitas organisasi pada umumnya dan efektivitas pembelajaran pada khususnya. - Memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menciptakan rasa aman, nyaman, menyenangkan, dan membangkitkan komitmen tinggi bagi warga organisasi. - Memiliki regulasi yang mampu menciptakan rasa keadilan dan memacu semangat kerja ataupun berprestasi - Memberikan kesempatan, hak, dan rasa tanggung jawab warga prodi sesuai dengan kondisi dan kemampuan organisasi (prodi). - Menciptakan hubungan harmonis, kekeluargaan, dan sekaligus profesional dalam upaya menumbuhkan semangat kerja (etos kerja) yang tinggi

Dilihat dari berbagai data di atas, mutu pendidikan Prodi MPI, dosen yang memenuhi kualifikasi S3 sudah mencapai 80% dan S2 mencapai 20%. dan 100% dosen sudah mampu menggunakan ICT dalam pembelajaran. Hal ini berarti dosen mampu dalam melaksanakan pembelajaran berbasis ICT

sehingga materi pembelajaran mudah dipahami oleh mahasiswa.

Kualifikasi pendidikan ketua jurusan MPI sudah mencapai S3, memiliki kompetensi sebagai ketua jurusan, memiliki sertifikat pendidik (dosen). Pengalaman memimpin ketua jurusan MPI terlebih dahulu pernah menduduki jabatan Ketua Jurusan Kependidikan Islam. Dalam kepemimpinan Ketua Jurusan MPI (2011-2014) telah berhasil menempatkan jurusan MPI sebagai terbaik satu AMAI (Audit Mutu Akademik Internal) tingkat UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Tahun 2014 dari lima puluh program studi yang diaudit. Program Studi MPI juga mendapatkan peringkatakreditasi A dari Badan Akreditasi nasional Perguruan Tinggi. Pada Tahun 2014, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam juga mendapatkan sertifikat ISO tipe 9001:2008.

Dilihat dari sarana prasarana Prodi MPI yang ada, sudah memenuhi standar nasional pendidikan tinggi dan bisa dipakai untuk kegiatan dan program prodi. Dalam Permendikbud RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi* dinyatakan: “Standar sarana dan prasarana pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan isi dan proses pembelajaran dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan (Pasal 30).”

Pada Pasal 31 dinyatakan: “ Standar prasarana pembelajaran paling sedikit terdiri atas: lahan, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium/studio/bengkel kerja/unit produksi, tempat berolahraga, ruang untuk berkesenian, ruang unit kegiatan mahasiswa, ruang pimpinan perguruan tinggi, ruang dosen, ruang staf Prodi, dan fasilitas umum. Fasilitas umum yang dimaksud antara lain: jalan, air, listrik, jaringan komunikasi suara dan data.” Dalam Permendikbud nomor 49 Tahun 2014 Pasal 35 dinyatakan: “Standar sarana pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 30 paling sedikit terdiri atas: a. Perabot; b. peralatan pendidikan; c. media pendidikan; d. buku, buku elektronik, dan repository; e. sarana teknologi informasi dan komunikasi; f. instrumentasi eksperimen; g. sarana olah raga; h. sarana berkesenian; i. sarana fasilitas umum; j. bahan habis pakai; dan k. sarana pemeliharaan, keselamatan, dan keamanan.”

Berdasarkan uraian standar sarana prasarana di atas, Prodi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SGD Bandung masih memerlukan adanya penyempurnaan dalam hal laboratorium, sarana olahraga, dan sarana seni, untuk mengembangkan potensi mahasiswa. Adapun ruang untuk unit kegiatan mahasiswa sudah memiliki gedung SC (Student Center).

Bagi Prodi MPI, eksistensi visi Prodi merupakan landasan dalam menjalankan tugas profesi di bidang manajemen pendidikan Islam. Visi menjadi acuan untuk berbagai kegiatan baik akademik dan non akademik. Visi Prodi MPI sudah menjadi *shared vision*, hal ini sesuai dengan jawaban dari staf dan dosen-dosen MPI. Sekretaris Jurusan MPI memberi penjelasan berikut: “Kami memahami visi Prodi MPI dan lebih lanjut kami berupaya mengetahui visi dan mencoba mengimplementasikannya secara konsisten pada pembelajaran di kelas” (Wawancara dengan Sekretaris Jurusan MPI, A. Heris Hermawan, M.Ag., 25 September 2014).

Berdasarkan rumusan visi di atas, maka prodi menurunkan menjadi tujuan. Bertolak dari tujuan umum tersebut serta visi dan misi. Prodi merumuskan tujuan yang ingin dicapai Prodi MPI dalam jangka waktu 4 tahun.

Tabel 4.2
Identifikasi Tantangan Nyata Prodi S1 MPI
(Sumber: Dokumen Prodi MPI, 2014)

No.	Kondisi Pendidikan Saat ini	Kondisi Pendidikan Masa Datang	Besarnya tantangan nyata
1.	Standar Kompetensi Lulusan		
a.	Bidang Akademik:		
	- Rata-rata pencapaian Kriteria Ketuntasan Minimal semua	- Rata-rata pencapaian KKM (Kriteria Ketuntasan	0,10

	mata kuliah 3,40	Minimal) semua mata kuliah 3,50	
	- Rata-rata pencapaian nilai akhir pada transkrip nilai 3,43	- Rata-rata pencapaian 3,50	0,07
	- Kuantitas program kegiatan praktikum tiap semester meliputi 6 mata kuliah	- Kuantitas program kegiatan praktikum tiap semester meliputi 10 mata kuliah	4 mata kuliah
	- Memperoleh juara 1 tingkat nasional bidang Karya Tulis Ilmiah Kandungan Al-Quran pada acara PIONIR	- Memperoleh juara ke 1 tingkat dalam berbagai bidang lomba Ipteks dan Seni mahasiswa tingkat nasional minimal 2 bidang	Juara ke-1 tingkat nasional (minimal 2 kejuaraan)
b.	Bidang non akademik		
	- Menjadi Ketua Senat Mahasiswa Fakultas	- Menjadi Ketua Senat Mahasiswa Fakultas	optimal
	- Menjadi Ketua Dewan Mahasiswa Universitas	- Menjadi Ketua Dewan Mahasiswa Universitas	optimal
c.	Kelulusan :		
	- Jumlah kelulusan 100%	- Jumlah kelulusan 100%	Efektif
d.	Melanjutkan studi:		
	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi (Pascasarjana) 20%	- Jumlah lulusan yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi (pascasarjana) 40%	40%
2.	Standar Isi		
a.	Buku (Buku/Dokumen-1)		
	- Tersusun 15 buku Daras	- Tersusun 20 buku daras	5 Buku Daras setiap tahun
b.	Silabus :		
	- Tersusun silabus mata kuliah semua	- Tersusun silabus mata kuliah semua	Silabus hasil revisi

	tingkat	tingkat hasil revisi	
c.	Satuan Acara Perkuliahan (SAP) :		
	- Tersusun SAP dari semua mata kuliah	- Tersusun SAP dari semua mata kuliah hasil revisi	SAP hasil revisi
3.	Standar Proses		
a.	Persiapan Pembelajaran :		
	- Belum optimal penerapan metode pembelajaran yang bervariasi	- Pengembangan penerapan metode pembelajaran yang bervariasi	Optimalisasi
	- Pengadaan buku-buku referensi yang relevan dengan metode pembelajaran belum lengkap	- Buku yang relevan dengan metode pembelajaran lengkap	Terpenuhi
	- Belum optimal strategi penilaian	- Optimalisasi strategi penilaian	Optimalisasi
b.	Persyaratan Pembelajaran		
	- Jumlah mahasiswa per rombel: Tingkat I 82 mahasiswa Tingkat II 82 mahasiswa Tingkat III 80 mahasiswa Tingkat IV 80 mahasiswa	- Jumlah mahasiswa per rombel: 40 mahasiswa; setiap angkatan mempunyai dua rombongan belajar (rombel)	Terpenuhi
	- Ratio antara jumlah mahasiswa dengan buku dasar mata kuliah UN 1:1	- Ratio antara jumlah mahasiswa dengan semua buku dasar mata kuliah 1:1	Pemenuhan buku teks untuk semua mata kuliah
c.	Pelaksanaan Pembelajaran		
	- Cakupan pendahuluan pembelajaran oleh dosen di kelas: 90%	- Cakupan pendahuluan pembelajaran oleh dosen di kelas: 100%	10%
	- Cakupan	- Cakupan	10%

	pelaksanaan penutup pembelajaran: 90%	pelaksanaan penutup dalam pembelajaran: 100%	
d.	Pelaksanaan Penilaian Pembelajaran:		
	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 80%	- Pengembangan instrumen penilaian hasil belajar: 100%	20%
	- Pemanfaatan media pembelajaran 90%	- Pemanfaatan Media pembelajaran 100%	10%
	- Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 3 manfaat	- Pemanfaatan/tindak lanjut hasil penilaian: 4 manfaat	1
e.	Pengawasan Proses Pembelajaran		
	- Cakupan kegiatan pemantauan pembelajaran 80%	- Cakupan kegiatan pemantauan pembelajaran 100%	20%
	- Cakupan kegiatan supervisi pembelajaran 80%	- Cakupan kegiatan supervisi pembelajaran 100%	20%
	- Cakupan kegiatan evaluasi pembelajaran 80%	- Cakupan kegiatan evaluasi pembelajaran 100%	20%
	- Dokumen pelaporan hasil evaluasi pembelajaran 100%	- Dokumen pelaporan hasil evaluasi pembelajaran 100%	Terpenuhi
	- Cakupan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran 60%	- Cakupan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran 100%	40%
4.	Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan		
a.	Ketua Jurusan:		
	- Frekuensi Team Teaching belum optimal	- Frekuensi Team Teaching optimal	Optimalisasi
	- Melaksanakan pelatihan bahasa Inggris	- Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris	Kemampuan komunikasi dengan bahasa Inggris
	- Melaksanakan	- Penerapan TIK	Optimalisasi

	pelatihan E-Learning	yang optimal	
	- Melaksanakan pelatihan BKD	- BKD yang optimal	Optimalisasi
b.	Dosen		
	- Pelatihan penilaian dan evaluasi pembelajaran 80%	- Pelatihan penilaian dan evaluasi pembelajaran 100%	Optimalisasi
	- Belum ada pembiasaan komunikasi dengan bahasa Inggris	- Ada pembiasaan komunikasi dengan bahasa Inggris	Ada pembiasaan
	- Belum ada optimal penerapan ICT dalam KBM	- Optimalisasi penerapan ICT dalam KBM	Optimalisasi
	- Jumlah dosen S3 20%	- Jumlah dosen S3 100%	20%
	- Jumlah dosen bersertifikasi profesi 90%	- Jumlah dosen bersertifikasi profesi 100%	10%
	- Jumlah dosen yang memiliki laptop 100%	- Jumlah dosen yang memiliki laptop 100%	tercapai
	- Hubungan sosial Prodi dengan lembaga lain dan masyarakat belum optimal	- Optimal	Optimalisasi
c.	Tenaga TU, Laboran, Pustakawan, dll (bersifat rata-rata)		
	- Jumlah tenaga TU 7 orang	- Jumlah tenaga TU 10 orang	3 orang
	- Pelatihan bahasa Inggris 20%	- Pelatihan bahasa Inggris 100%	80%
	- Pelatihan bidang MPI 20%	- Pelatihan bidangnya 100%	80%
	- Pelatihan TIK 20%	- Pelatihan TIK 100%	80%
5.	Standar Sarana dan Prasarana		
a.	Sarana dan Prasarana Minima		
	- Ruang Klinik	- Ruang poliklinik	Terbangun

	kesehatan: belum lengkap	lengkap	ruang poliklinik lengkap
	- Ruang laboratorium 1 buah	- Ruang laboratorium MPI 2 buah	lab. MPI
	- 80 unit meja kursi mahasiswa baik	- Pengadaan 80 unit meja kursi	Terealisasi
	- Ruang multimedia: belum tersedia	- Ruang multimedia: 2 ruang	Realisasi
b.	Sarana dan Prasarana Lainnya		
	- Ruang ekskul belum ada	- Ruang ekskul 1 ruang	Terbangun 1 ruang
	- Ruang kantin: tidak standar (milik universitas)	- Ruang kantin: standar (milik universitas)	Terbangun kantin standar
	- Loker dosen belum ada	- Loker dosen ada	Terealisasi
	- Ruang perpustakaan belum memadai	- Ruang perpustakaan memadai	Perlu optimalisasi
	- Rak buku perpustakaan belum lengkap	- Rak buku perpustakaan lengkap	Terealisasi
	- Lapangan olahraga belum memadai	- Lapangan olahraga memadai	Perlu optimalisasi
c.	Fasilitas Pembelajaran dan Penilaian		
	- Komputer dosen: Tidak Ada	- Komputer dosen: 6 unit	6 unit
	- Komputer lab. MPI: tidak ada	- Komputer lab. MPI: 80 buah	80 buah
	- Printer ruang dosen tidak ada	- Printer ruang dosen 2 buah	2 buah
	- Sarana olahraga 10%	- Sarana olahraga 100%	90%
	- Belum lengkapnya buku penunjang prestasi akademik	- Buku penunjang prestasi akademik lengkap	Terealisasi
	- Belum lengkapnya media dan alat	- Media dan alat peraga	Terpenuhi

	peraga pembelajaran	pembelajaran lengkap	
6.	Standar Pengelolaan		
a.	Perangkat Kerja/Kegiatan	Dokumen Pedoman Pelaksanaan Rencana	
	- Dokumen RENSTRA dan RKT 100%	- Dokumen RENSTRA DAN RKT 100%	100%
	- Dokumen Penerimaan Mahasiswa Baru 90%	- Dokumen PMB 100%	10%
	- Dokumen pedoman pembinaan kesiswaan: 10%	- Dokumen pedoman pembinaan kesiswaan 100%	90%
	- Dokumen penugasan dosen 90%	- Dokumen penugasan dosen 100%	10%
	- Dokumen administrasi Prodi MPI lainnya 90%	- Dokumen administrasi Prodi MPI lainnya 100%	10%
b.	Struktur Organisasi dan Mekanisme Kerja		
	- Struktur organisasi 90%	- Struktur organisasi 100%	10%
	- Dokumen pembagian tugas/kewenangan/tupoksi 80%	- Dokumen pembagian tugas/kewenangan/tupoksi 100%	20%
	- Dokumen mekanisme fungsi/tugas/organisasi 80%	- Dokumen mekanisme fungsi/tugas/organisasi 100%	20%
c.	Supervisi, Monitoring, Evaluasi, dan Akreditasi Prodi:		
	- Pendokumentasian 80%	- Pendokumentasian 100%	20%
	- Tindak lanjut 80%	- Tindak lanjut 100%	20%
d.	Kemitraan dan Peran Serta Masyarakat		
	- Dokumen keberadaan Ikomah belum ada	- Dokumen keberadaan Ikomah 100%	Optimalisasi
	- Dokumen program	- Dokumen program	Optimalisasi

	kerja Ikomah belum ada	kerja Ikomah 100%	
e.	IT Prodi		
	- Website belum optimal	- Website optimal	Optimalisasi
	- Pengelolaan PMB belum optimal	- Optimalisasi pengelolaan PMB	Optimalisasi
7.	Standar Keuangan dan Pembiayaan		
	- Pengelolaan dana belum optimal	- Optimalisasi pengelolaan dana	Optimalisasi
8.	Standar Penilaian Pendidikan		
	- Cakupan materi ulangan tengah semester yang dilakukan Prodi 90%	- Cakupan materi ulangan tengah semester 95%	5%
	- Cakupan materi ulangan akhir semester yang dilakukan Prodi 90%	- Cakupan materi ulangan akhir semester 95%	5%
	- Teknik-teknik penilaian yang dipergunakan dosen dalam pembelajaran 80%	- Teknik-teknik penilaian yang dipergunakan dosen dalam pembelajaran 90%	10%
9.	Pengembangan Budaya dan Lingkungan Organisasi		
	- Pengembangan budaya bersih 90%	- Pengembangan budaya bersih 95%	5%
	- Penciptaan lingkungan sehat, asri, indah, rindang, sejuk (tamanisasi) 70%	- Penciptaan lingkungan sehat, asri, indah, rindang, sejuk (tamanisasi) 80%	10%
	- Penciptaan karakter yang berkepribadian baik	- Terciptanya karakter yang berkepribadian baik	Terwujud
	- Pengembangan lomba-lomba kebersihan,	- Pengembangan lomba-lomba kebersihan,	1 item penilaian

	kesehatan, keindahan, kerapihan kelas terdiri atas 4 item penilaian	kesehatan, keindahan, kerapihan kelas terdiri atas 5 item penilaian	
	- Pengembangan Prodi sehat belum optimal	- Pengembangan Prodi sehat optimal	Optimalisasi

2. KEBIJAKAN STRATEGI PENINGKATAN MUTU YANG DITERAPKAN DI PRODI S1 MPI FTK UIN SGD BANDUNG

Pertama, menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 sebagai dasar perbaikan berkelanjutan mutu pendidikan di setiap kegiatan atau aktivitas yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan. *Kedua*, meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan memiliki kepribadian serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. *Ketiga*, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. *Keempat*, meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dan pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat sebagai

penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan berwawasan global.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua jurusan MPI bahwa keempat kebijakan di atas, kebijakan Prodi MPI menuju MPI bermutu dituangkan dalam rencana strategis MPI FTKUIN SGD Bandung yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permendikbud RI No.49 Tahun 2014, bab II, pasal 4, ayat 1) yaitu pemenuhan standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran, standar dosen dan tenaga pendidikan, standar sarana prasarana pembelajaran, standar pengelolaan pembelajaran, dan standar pembiayaan pembelajaran yang ditriangulasi melalui dokumen Renstra dan RKT Prodi MPI, (SD- KJ, 2014). Ketua Jurusan MPI menyatakan bahwa:

“Apapun kebijakannya, hebat atau biasa, yang dipentingkan adalah kolaborasi untuk pelaksanaannya yang menjadi kekuatan ada pada SDMnya yang harus sinergi satu sama lain dan berkomitmen dalam merealisasikan visi. Kebijakan untuk pencapaian program bermutu menjadi penting karena para dosen menunggu arah dan ketegasan sebagai kebijakan Prodi. (Wawancara, SJ-19 September 2014)”.

Pemenuhan standar isi pembelajaran yang terdiri atas penyusunan KKNI; adopsi dan adaptasi capaian pembelajaran bertaraf nasional sesuai KKNI level 6; penyusunan kalender pendidikan dan pembagian tugas dosen; Pengembangan silabus, SAP, dan bahan ajar seperti buku dasas, hand out, dan lain-lain.

Pemenuhan standar kompetensi lulusan yang terdiri atas peningkatan prestasi akademik melalui optimalisasi pembelajaran, peningkatan prestasi non akademik melalui perlombaan; memotivasi mahasiswa untuk berprestasi; pembinaan mahasiswa untuk berprestasi bidang akademik; pembinaan mahasiswa untuk berprestasi bidang non akademik; memberikan pengalaman belajar bidang akademik dan non akademik; serta pembelajaran sosial dan religius.

Pemenuhan standar proses pembelajaran dilakukan melalui penyusunan silabus, SAP, dan bahan ajar; implementasi penggunaan bahan ajar; pemantauan (monitoring) pembelajaran, supervisi akademik dan managerial, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut.

Pemenuhan standar dosen dan tenaga kependidikan yaitu peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. Semua dosen MPI sudah menyelesaikan jenjang pendidikan

S2. Hampir sebagian besar dosen sudah mengikuti jenjang S3. Bagi dosen yang baru memiliki ijazah S2 dimotivasi untuk studi lanjut ke S3. Kompetensi dosen juga semakin meningkat sejalan dengan interaksi social dan intelektual dosen baik pada lingkungan nasional, regional, maupun internasional.

Pemenuhan standar sarana dan prasarana pembelajaran diorientasikan pada penambahan bahan ajar dosen, pemeliharaan lingkungan kampus, pemeliharaan gedung, perbaikan peralatan, pemeliharaan/pengadaan peralatan, melengkapi ruang kelas, melengkapi peralatan laboratorium, melengkapi perpustakaan, melengkapi ruang pimpinan, melengkapi ruang dosen, melengkapi ruang staf Prodi, melengkapi tempat ibadah, melengkapi ruang kesenian, melengkapi ruang kesehatan, melengkapi ruang tempat bermain/olahraga. Pemenuhan aspek sarana prasarana tersebut berkoordinasi dengan pihak Fakultas Tarbiyah dan Keguruab UIN dan pihak universitas yakni UIN SGD Bandung.

Pemenuhan standar pengelolaan pembelajaran terdiri atas penetapan visi, misi, dan tujuan prodi; penyusunan pedoman pengelolaan Prodi; pembentukan struktur organisasi Prodi; penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif; penciptaan kepedulian sosial di dalam dan di luar lingkungan Prodi; keterlibatan masyarakat pendukung dan

membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan; pengembangan SMM ISO 9001:2008; pelaksanaan kegiatan evaluasi diri; dan memiliki sistem informai manajemen untuk mendukung administrasi Prodi.

Pemenuhan standar pembiayaan pembelajaran dengan cara peningkatan sumber dana pendidikan dari pemerintah; peningkatan sumber dana dari masyarakat/orangtua mahasiswa, ikatan orang tua mahasiswa; pemenuhan pengalokasian dana sesuai kebutuhan; pemenuhan penggunaan dana yang transparan dan akuntabel; pemenuhan pelaporan penggunaan dana yang akuntabel; penggalangan dana dengan dunia usaha/industri.

Pemenuhan standar penilaian dengan cara penilaian oleh dosen berbasis IT; melaksanakan ulangan harian; melaksanakan UTS; melaksanakan UAS; penilaian praktik ibadah dan tilawah/tahsin, melaksanakan ujian komprehensif, dan ujian munaqosyah (skripsi).

Melalui strategi peningkatan mutu di atas, Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung mengharapkan beberapa hasil Renstra dan RKT MPI yaitu: 1) Terealisasinya dokumen KKNi, 2) Terealisasinya pengembangan/adopsi dan adaptasi Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar untuk semua mata kuliah pada semua tingkatan 3) Terealisasinya penyusunan beban mengajar, 4) Terealisasi pengembangan silabus setiap mata

kuliah, 6) Terealisasinya pengembangan Satuan Acara Perkuliahan (SAP) setiap mata kuliah 7) Terealisasinya pengembangan sistem penilaian setiap mata kuliah pada semua tingkatan 8) terealisasinya pengembangan metode pembelajaran untuk semua mata kuliah pada semua tingkatan, 9) Terealisasinya pengadaan dan pengembangan bahan dan alat peraga pendidikan, 10) Terealisasinya pengadaan dan pengembangan sumber pembelajaran pokok dan penunjang, 11) Terealisasi pelaksanaan PMB mahasiswa 12) Terealisasinya pelaksanaan pengenalan Prodi melalui matrikulasi dan OPAK/OPAB bagi mahasiswa, 13) Terealisasinya pembelajaran di luar kampus yang berbasis CTL (*Contextual Teaching and Learning*) bagi mahasiswa MPI, 14) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan model manajemen kelas 15) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan model pengelolaan lingkungan kampus yang Islami, 16) Terealisasinya pelaksanaan dan pengembangan kegiatan apresiasi dan kreasi seni baik yang bersifat lokal, nasional, maupun internasional, 17) Terealisasinya pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling bagi mahasiswa melalui layanan BK, 18) Terealisasinya pelaksanaan kegiatan pelepasan wisudawan MPI, 19) Terealisasinya pelaksanaan bimbingan kerohanian yang teraplikasikan dalam budaya

kampus yang religius Islami, 20) Terealisasinya peningkatan kompetensi dosen setiap mata kuliah setiap tahunnya, 21) Terwujudnya lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual, 22) Terwujudnya prestasi mahasiswa baik akademik maupun non akademik tingkat nasional maupun internasional, 23) Tercapainya target 100% dosen dan yang mampu mengoperasikan komputer untuk pembelajaran, 24) Tercapainya target 100% dosen dan staf Prodi mampu berbahasa Inggris dengan TOEFL 450-500, 25) Terbentuknya team yang solid, 26) Tercapainya target 100% dosen berkualifikasi S-3, 27) Tersusunnya Renstra dan RKT, 28) Terlaksananya monitoring, supervisi, dan evaluasi kerja oleh Ketua Jurusan, 29) Terwujudnya fasilitas Prodi yang meliputi media pembelajaran, sarana prasarana serta perawatannya, 30) Tersedianya penggalangan dana sebagai partisipasi dari masyarakat, 31) Terealisasinya kerja sama dengan alumni, 32) Terealisasinya kerja sama dengan dunia usaha/industri, 32) Terealisasinya pengembangan model-model penilaian, 33) Terealisasinya Ulangan Harian, Ulangan Tengah Semester, Ulangan Akhir Semester, Ulangan Kenaikan Komprehensif, Ujian Munaqosyah 34) Terwujudnya penambahan buku-buku pedoman Prodi.

Prodi melaksanakan supervisi, monitoring, dan evaluasi untuk mengetahui pelaksanaan program berjalan sesuai dengan yang direncanakan, kemajuan pelaksanaan program, hambatan yang terjadi, dan cara mengatasi hambatan tersebut. Kegiatan supervisi, monitoring, dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Ketua Jurusan atau tim yang dibentuk Prodi mencakup kegiatan yang berkaitan dengan aspek-aspek standar nasional pendidikan tinggi ditambah dengan ciri atau karakteristik KKNI. Untuk itu, tugas yang dilaksanakan antara lain:

- 1) Mencari informasi tentang keberhasilan dan penyimpangan pengelolaan.
- 2) Program-program di lingkungan S1 MPI FTK UIN Bandung baik yang dilaksanakan secara terpusat atau melalui program dekonsentrasi.
- 3) Menganalisis hasil supervisi, monitoring, dan evaluasi semua program dalam rangka memberikan gambaran umum maupun khusus tentang keberhasilan dan kelemahan pengelola program.
- 4) Menyampaikan rekomendasi penanggungjawab program tentang langkah-langkah terintegrasi yang bisa diambil untuk meningkatkan kualitas kinerja pengelolaan program tahun 2011-2014, serta

memberikan rekomendasi untuk perbaikan perencanaan program di tahun berikutnya.

Komponen dan aspek yang menjadi sasaran supervisi, monitoring, dan evaluasi mencakup *input*, *process*, *output*, dan *outcome* (Silabus dan SAP Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung, 2014). Keempat komponen tersebut saling berkaitan untuk menentukan strategi berikutnya yang akan diambil.

Input adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya program, yang terdiri atas input yang diolah dan input pengolah. Input S1 MPI FTK UIN SGD Bandung adalah: 1) Ketersediaan Renstra dan RKT sebagai petunjuk pelaksanaan masing-masing program, 2) Ketersediaan material yang diperlukan bagi masing-masing program, 3) Ketersediaan SDM yang memiliki kapabilitas dalam menjalankan masing-masing program, 4) Adanya sistem manajemen sehingga masing-masing sasaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, 5) Dukungan dana yang memadai untuk pelaksanaan program.

Process merupakan kejadian berubahnya masukan menjadi produk dengan adanya program, mencakup: 1) Kegiatan sosialisasi masing-masing program, 2) Proses seleksi dan alokasi sasaran yang dilaksanakan, 3) Efektifitas dan

efisiensi dalam penyaluran dan peyerapan dana, 4) Pemanfaatan dana, 5) Proses pelaksanaan masing-masing program, 6) Penyusunan laporan kegiatan dan keuangan, 7) Transparansi dalam pelaksanaan masing-masing program.

Output adalah hasil yang merefleksikan seberapa efektif dan efisien masing-masing program yang diselenggarakan, meliputi: 1) Kesesuaian pelaksanaan masing-masing program dengan Renstra dan RKT yang telah ditetapkan, 2) Kesesuaian pemanfaatan dana dengan Renstra dan RKT yang telah ditetapkan.

Outcome yaitu dampak dari output, baik bagi yang menjadi sasaran masing-masing program maupun bagi pihak lain yang berkepentingan. Hal ini mencakup: 1) Manfaat masing-masing program untuk menunjang keberhasilan RKT, 2) Manfaat masing-masing program bagi intern Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung, 3) Manfaat masing-masing program bagi warga kampus, 4) Manfaat masing-masing program bagi masyarakat sekitar.

Monitoring dilaksanakan terhadap rencana kerja program studi selama 4 tahun dilaksanakan secara internal oleh ketua Jurusan, komite/ikatan orang tua mahasiswa, atau dosen yang diberi tugas dengan menggunakan instrumen, dilaksanakan secara berkala atau periodik, minimal 2 kali dalam setahun

melalui aktivitas perencanaan BKD dan laporan BKD dengan sasaran kinerja dosen dan kinerja karyawan melalui supervisi klinis atau supervisi lainnya. Sedangkan evaluasi dilaksanakan secara internal oleh program studi. evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan program, keberhasilan program, hambatan, serta solusi/pemecahan masalah. Evaluasi dilaksanakan secara berkala 12 kali dalam 1 tahun.

3. Strategi pencapaian mutu program studi bermutu di Prodi S1 MPI FTK UIN SGD Bandung

Strategi pencapaian program yang dimaksud adalah memperbaiki strategi pembelajaran yang diterapkan, menyusun Renstra dan RKT. Sebelum membahas lebih dalam mengenai pembelajaran akan dibahas sistem pembelajaran yang dilaksanakan Renstra dan RKT (Kurikulum Prodi S1 MPI, 2014). Sistem pendidikan menggunakan sistem sks. Beban pembelajaran yang diatur pada ketentuan ini adalah beban pembelajaran sistem sks pada jenjang pendidikan tinggi. Sistem sks adalah sistem penyelenggaraan program pendidikan yang pesertanya diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban pembelajaran yang sudah ditetapkan untuk setiap tingkat sesuai dengan struktur kurikulum yang

berlaku. Beban pembelajaran setiap mata kuliah pada sistem sks dinyatakan dalam satuan jam pembelajaran.

Hal pertama dilakukan oleh dosen sebelum pembelajaran adalah perancangan silabus dan SAP. Silabus dikembangkan oleh dosen secara mandiri atau oleh team teaching. SAP yang dikembangkan dosen memuat: identitas mata kuliah; Standar Kompetensi (SK); Kompetensi Dasar (KD) dari silabus yang akan dicapai; indikator pencapaian kompetensi; tujuan pembelajaran; materi ajar; alokasi waktu yang diperlukan; metode pembelajaran; kegiatan pembelajaran; penilaian hasil belajar; dan sumber bahan. Langkah selanjutnya adalah pelaksanaan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran terdiri atas langkah-langkah: Menyiapkan mahasiswa secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran; Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari; Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai; dan Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai dengan silabus. Bentuk pembelajaran berupa: a. kuliah, b. response dan tutorial, c. seminar, dan d. praktikum dan praktik lapangan. Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan

terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan/atau produk, portofolio, dan penilaian diri. Langkah terakhir pembelajaran dipantau, diawasi, disupervisi, dievaluasi, dilaporkan, dan dibuat tindak lanjut.

Penilaian terdiri atas langkah-langkah berkesinambungan yaitu 1) Dosen menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata kuliah kepada mahasiswa pada awal semester; 2) Teknik penilaian yang ada pada silabus telah sesuai dengan indikator pencapaian KD; 3) Dosen mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian; 4) Dosen menggunakan berbagai teknik penilaian; 5) Dosen mengolah/menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar mahasiswa; 6) Dosen mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan mahasiswa disertai balikan/komentar yang mendidik; 7) Dosen memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran; 8) Dosen melaporkan hasil penilaian mata kuliah pada setiap akhir semester kepada Jurusan/Prodi dalam bentuk laporan prestasi belajar mahasiswa; 9) Jurusan/Prodi mengordinasikan

ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian komprehensif, dan ujian munaqosyah.

Hasil analisis terhadap lembar kinerja dosen bahwa Prodi MPI menilai hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran dan kompetensi dosen dalam melaksanakan tugas. Selain itu digunakan pula portofolio sebagai alat penilaian yang dapat memberi balikan bagi mahasiswa, pendidik, dan personel lainnya di Prodi MPI yang dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan terutama menggunakan instrumen dari ISO 9001:2008. Tujuan portofolio yaitu untuk mengetahui apakah dosen melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan ketentuan dan kemampuan dosen dan sesuai dengan yang diharapkan ataukah dosen tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam dan di luar kelas. SDM yang dimaksud di Perguruan Tinggi adalah dosen dan tenaga kependidikan. Ada beberapa program pengembangan SDM di Prodi MPI yaitu meningkatkan frekuensi team teaching; mengembangkan penerapan IT untuk dosen dan tenaga kependidikan; mengikuti pelatihan kepemimpinan, pelatihan penulisan artikel jurnal, monitoring, dan evaluasi perkuliahan; mengembangkan penguasaan bahasa Inggris dan bahasa Arab buntut dosen dan tenaga kependidikan; meningkatkan jumlah dosen yang mengikuti sertifikasi; memotivasi dosen untuk

memiliki komputer/laptop; mengikutkan tenaga kependidikan untuk pelatihan.

Ketuntasan pembelajaran setiap indikator yang dikembangkan sebagai suatu pencapaian hasil pembelajaran dari suatu kompetensi dasar berkisar antara 0-100. Kriteria ideal ketuntasan untuk masing-masing indikator 75%. Prodi MPI harus menentukan kriteria ketuntasan minimum sebagai target pencapaian kompetensi (TPK) dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata mahasiswa serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran. Prodi MPI secara bertahap dan berkelanjutan selalu mengusahakan peningkatan kriteria ketuntasan pembelajaran untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal. Kriteria ketuntasan minimum untuk setiap mata kuliah tentunya akan berbeda-beda antara masing-masing dosen.

Kelulusan mahasiswa mensyaratkan terpenuhinya persyaratan akademis dan persyaratan akhlak sebagai berikut:

1) Persyaratan akademis

Mahasiswa dinyatakan lulus mata kuliah apabila kehadiran mengikuti PBM lebih dari 75% atau 12 kali dari jumlah jam tatap muka dari setiap mata kuliah 16 kali. Nilai prestasi pembelajaran harus mencakup kriteria antara lain:

- a) Telah menyelesaikan semua program pendidikan (mata kuliah) selama 8 semester.
 - b) Jmlah nilai prestasi pembelajaran pada setiap mata kuliah telah mencapai batas kelulusan SKL yaitu rata-rata KKM pada setiap mata kuliah.
 - c) Lulus Ujian Komprehensif
 - d) Lulus Tahfidz dan Tahsin.
- 2) Persyaratan budi perkerti
- a) Hormat dan patuh para otrangtua/wali, dosen, staf Prodi, tokoh masyarakat, dan ulama.
 - b) Memiliki nilai kepribadian minimal BAIK
 - c) Tidak terlibat penggunaan MIRASANTIKA (minuman keras dan narkoba), perkelahian, tawuran, dan tindak pidana lain.
 - d) Sopan santun, jujur dalam pergaulan sehari-hari baik di lingkungan keluarga, kampus, dan masyarakat.
 - e) Tidak merusak sarana dan prasarana kampus, umum, dan pemerintah.
 - f) Mematuhi tata tertib yang berlaku

4. *Capacity Building* Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bermutu

Pada tahun 2014 Program Studi MPI FTK UIN SGD Bandung mempunyai Sembilan belas orang dosen. Dilihat dari segi pendidikan, terdapat 11 orang dosen lulusan S3, dan 8 dosen lulusan S2. Dari 11 orang dosen lulusan S3 terdapat dua orang dosen yang mendapat gelar Professor (Guru Besar). Dosen lulusan S2 tersebut umumnya sedang menyelesaikan pendidikan S3. Dilihat dari golongan kepangkatan terdapat 1 dosen memiliki golongan pangkat IVE, 1 dosen golongan IVd, 2 dosen golongan IVc, 4 dosen golongan IVb, 3 dosen golongan IVa, 2 dosen golongan Golongan IIIId, 5 dosen Golongan IIIc, dan 1 dosen Golongan IIIb. Posisi golongan kepangkatan dosen MPI tersebut dapat dilihat pada table berikut ini:

NO	NIP	NAMA DOSEN	Golongan
1.	196112021983031002	Prof. Dr.H. Supiana	IVe
2.	194612161965041001	Prof. Dr. Sanusi Uwes, M.Pd.	IVd
3	195105301977031001	Drs. H.M. Syarifuddin, M.Pd.	IVc
4.	195603071982031006	Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd.	IVb
5.	196909061994032004	Hj. Nina Nurmila, MA, Ph.D	IVb
6.	197307051999031012	Dr. Badrudin,	IVb

		M.Ag.	
7.	197208221999031006	Dr. Irawan, S.Pd.,M.Hum.	Iva
8.	195705311985031002	Drs. H. Yaya Suryana, M.Ag.	IIIId
9.	197609042003121001	A. Heris Hermawan, M.Ag.	IIIId
10.	197907182006041003	Hary Priatna Sanusi, M.Ag.	IIIId
11.	197404122007011043	Nandang Abdurohim, M.Ag.	IIIId
12.	196905092008011011	Dr. Moh Sulhan, M.Ag.	IIIId
13.	197811172008011016	Dr. Heri Khoiruddin, M.Ag.	IIIId
14.	197607062007101007	Dr. Dian, M.Ag.	IIIc
15.	198104202011012008	Neng Gustini, M.Pd.,M.Ag.	IIIb

Untuk lebih jelasnya ketercapaian antar sasaran dan alternatif pemecahan masalah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6
Alternatif pemecahan masalah pada komponen

Komponen	Persoalan pada komponen	Alternatif pemecahan masalah
Dosen	Kualifikasi	- Mendorong dosen yang sudah S2 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 - Mengikuti Team Teaching
	Penggunaan metode CTL	- Workshop dan pengiriman ke pelatihan/seminar
	Mengoperasikan komputer	- Kursus komputer

	Berbicara bahasa Inggris dan bahasa Arab	<ul style="list-style-type: none"> - Kursus bahasa Inggris - Kurus bahasa Arab
Buku sumber	Tersedia berupa buku sumber buku pegangan dosen berbahasa asing (arab atau Inggris) lebih dari 4 judul	<ul style="list-style-type: none"> - Pembelian sesuai kebutuhan - Pembelian dengan skala prioritas
Dana	80% dana terpenuhi	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalisasi dana APBN dan DIPA - Pengalangan dana melalui partisipasi orangtua mahasiswa
Sarana	80% tersedia	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan sarana yang dibutuhkan

SDM yang dimaksud di Prodi MPI adalah dosen dan tenaga kependidikan. Ada beberapa program pengembangan SDM di Prodi S1 MPI FTK UIN Bandung yaitu Membentuk Team Teaching; mengembangkan penerapan IT untuk dosen dan tenaga kependidikan; mengikuti pelatihan kepemimpinan dan Manajemen Mutu bagi ketua jurusan/program studi; mengikutkan ketua jurusan/Prodi untuk pelatihan: supervisi, monitoring dan evaluasi, administrasi Prodi, dan evaluasi Prodi; mengembangkan penguasaan bahasa Inggris untuk dosen dan tenaga kependidikan; meningkatkan jumlah dosen yang mengikuti sertifikasi dosen; dan mengikutkan tenaga kependidikan untuk pelatihan.

5. KEPEMIMPINAN MUTU (*QUALITY LEADERSHIP*)

Dalam posisi pengembangan mutu, peran ketua jurusan/Prodi MPI sangat penting. Hasil wawancara dengan dosen tentang kepemimpinan ketua jurusan/Prodi menghasilkan suatu kesimpulan bahwa ketua jurusan/Prodi berperan sebagai penggerak kegiatan yang senantiasa menyemangati. Sebagaimana hasil wawancara dengan sekretaris jurusan/Prodi dan dosen, diantaranya sebagai berikut:

“Ketua Jurusan senantiasa menjadi contoh dengan kerja keras yang ditunjukkannya secara disiplin. Kami merasa malu kalau kami datang terlambat, Ketua jurusan menjadi sosok pigur untuk contoh kerja keras dan disiplin. Beliau adalah sosok yang cermat sehingga tugas-tugas kami harus teradministrasikan secara lengkap. (W-SJ, W-D, 2014)”.

Sebagai pemimpin mutu ketua jurusan tidak hanya disiplin dengan keteraturan dan manajemen Prodi, tetapi juga terjun untuk melakukan supervisi. Supervisi yang dilakukan ketua jurusan/Prodi dimaksudkan untuk memastikan kalau kelas tidak ditinggalkan, di samping dosen terjamin dalam melaksanakan tugasnya. Ketua jurusan/Prodi memiliki instrumen untuk menilai dosen di kelas dengan datang ke kelas untuk mengobservasi dosen mengajar tanpa interupsi. Setelah

selesai mengobservasi, ketua Prodi melakukan dialog profesional dengan dosen sehubungan dengan persoalan-persoalan yang ditemukan dalam pembelajaran. Dialog profesional yang dilakukan bersifat positif dan Ketua Jurusan/Prodi mendorong dosen untuk menemukan solusi bagi pembelajarannya atas hasil diskusi dengan ketua jurusan/Prodi. Berikut petikan wawancara dengan dosen tentang supervisi kelas yang dilakukan ketua jurusan/Prodi.

“Saat dipanggil untuk membicarakan hasil observasi kelas, saya sebagai dosen merasa segan dan khawatir. Namun setelah berhadapan ternyata Ketua Jurusan/Prodi memulai pembicaraan dengan santai dan menggiring saya untuk menemukan solusi bagi permasalahan kelas yang dihadapi”.(Wawancara dengan DS-1 MPI)

Ketua Jurusan/Prodi bertugas dan bertanggung jawab a. Mengatur dan mengawasi proses belajar mengajar (Membuat program tahunan dan semesteran berdasarkan kalender pendidikan; Membuat jadwal perkuliahan tahunan, semesteran, mingguan; Membuat pembagian tugas mengajar dosen; Membuat jadwal pelaksanaan UTS, UAS, menyusun jadwal ujian komprehensif dan Ujian Munaqosyah; Menyusun format penilaian; Menyusun laporan hasil belajar mahasiswa). b. Mengatur administrasi (Administrasi kantor; Administrasi mahasiswa; Administrasi pegawai; Administrasi perlengkapan;

Administrasi keuangan; Administrasi perpustakaan; dan Administrasi mahasiswa). c. Mengatur pengawasan (Kegiatan pembelajaran; Kegiatan ekstra kurikuler; Ketatausahaan; Pengawasan 5K; Kehumasan). d. Menyusun dan menyampaikan Renstra dan RKT. e. Menjadi fasilitator terjalinnya hubungan kemitraan antara Prodi dengan instansi terkait (pemerintah, swasta, dan masyarakat). f. Membuat laporan dan menyampaikan laporan tertulis kepada Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan atas pengajuan anggaran Prodi yang telah disetujui dan didistribusikan setiap semester, atau tahunan dan atas penggunaan anggaran kegiatan penunjang KBM lainnya. g. Menjadi penanggung jawab, fasilitator, dan supervisor pelaksanaan KBM dan penunjang KBM lainnya. h. Merencanakan dan melaksanakan pembinaan SDM yang berada di unit kampus, dan i. Melaksanakan penilaian dosen dan karyawan.

Ketua Jurusan selalu memberikan motivasi kepada para personel agar semangat dalam menghadapi tugas dan tanggungjawabnya melalui *reward* dan *punishment* yang diterapkan di Prodi. Cara seperti itu menambah etos kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas yang berakibat pada tingginya kinerja staf dalam melaksanakan tugasnya. Dilihat

dari implementasi tata tertib, dosen dan mahasiswa bersama-sama melaksanakan tata tertib dengan senang hati.

Ketua Jurusan sebagai pemimpin mutu menerapkan strategi mutu dalam pelaksanaan kerjanya. Strategi mutu yang diterapkan adalah pada pembelajaran dengan melakukan supervisi akademik. Supervisi akademik yang dilakukan adalah dengan melakukan kunjungan ke kelas dengan membawa instrumen penilaian kinerja dosen. Observasi ke kelas ini menjadi momen penting bagi dosen karena tidak sering dilakukan ketua jurusan sehubungan dengan ketersediaan waktu yang dimiliki. Setelah melakukan kunjungan kelas ketua jurusan meminta dosen untuk menghadap ketua jurusan di ruang kantor untuk membicarakan temuan-temuan yang berkaitan dengan pembelajaran yang telah berlangsung. Sesuai komitmen pada pembelajaran yang bermutu. Bila ditemukan persoalan-persoalan dalam keterampilan mengajar, ketua jurusan berdiskusi dengan cara mencari solusi dari kedua belah pihak dan solusi itu akan dicoba untuk perbaikan pembelajaran berikutnya.

Berikut petikan wawancara dengan dosen mengenai observasi kelas yang dilakukan ketua jurusan:

“Bukan hanya karena sekarang ada kebijakan penilaian kinerja dosen tetapi memang dari awal saya tahu ada program ketua jurusan untuk masuk ke kelas

mengobservasi kami mengajar. Ketua Jurusan mengobservasi dengan instrumen penilaian kinerja dosen dan hasilnya didiskusikan usai jam pembelajaran berakhir atau pada saat dosen sedang kosong jam perkuliahan. (W-W-D, 17-18 september 2014)”

Program Ketua Jurusan/Prodi MPI dibagi menjadi tiga program yaitu harian, mingguan, dan bulanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Ragam Kegiatan Prodi
(Sumber: Program Kerja Ketua Jurusan/Prodi MPI, 2014)

Program	Waktu	Jenis Kegiatan Prodi
Harian	Pagi Hari	<ul style="list-style-type: none"> - Mengawasi kehadiran mahasiswa, dosen, dan staf Prodi - Memeriksa daftar hadir dosen dan staf Prodi - Memeriksa buku piket dan jadwal pelajaran - Mengawasi pelaksanaan pembelajaran
	Siang Hari	<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola administrasi Ketua Jurusan/Prodi - Memeriksa surat yang masuk - Memeriksa dan menandatangani surat keluar - Memeriksa administrasi dosen - Menerima kunjungan tamu - Konsultasi dengan dosen dan staf Prodi - Mengatasi kasus yang terjadi - Kunjungan kelas/supervisi kelas
	Akhir Pelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Mengawasi ketertiban akhir pelajaran - Mengawasi mahasiswa keluar dan masuk kampus - Menandatangani daftar hadir dosen dan staf Prodi - Menandatangani buku monitoring perkuliahan

		<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa ruang kelas, dosen, dan kantor
Mingguan	Awal Minggu	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa administrasi dosen - Memeriksa administrasi staf Prodi - Memantau pelaksanaan, ekstrakurikuler, dan 6K
	Akhir Minggu	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa program mingguan dosen - Konsultasi dengan staf Prodi - Konsultasi dengan staf Prodi
Bulanan	Awal Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan rutin (breefing dengan dosen dan staf Prodi dalam rangka evaluasi program) - Memeriksa dan menandatangani laporan bulanan - Memeriksa dan menandatangani buku inventaris
	Tengah Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Memeriksa laporan keuangan - Memeriksa buku keuangan dalam rangka waskat - Kunjungan kelas/supervisi kelas
	Akhir Bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeriksaan rutin bulanan administrasi dosen, perputakaan, dan laboratorium - Memeriksa pencapaian target kurikulum, ketuntasan belajar, analisis hasil belajar, dan analisis butir soal

Ketua Jurusan/prodi MPI sebagai pemimpin mutu menerapkan strategi mutu dalam pelaksanaan kerjanya. Strategi mutu yang diterapkan adalah dengan menyebarkan sifat dan peran kepemimpinan kepada sekretaris jurusan, staf jurusan, dan dosen-dosen jurusan. Pemimpin untuk mutu tidak berusaha memusatkan kepemimpinan pada dirinya, tetapi akan menyebarkan kepemimpinan itu pada orang-orang lain, dan

hanya menyisakan pada dirinya yang memang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan adalah pengambilan keputusan dan pengaruh pada orang lain. Pengambilan tentang kebijaksanaan Prodi tetap ditangan Ketua Jurusan/Prodi dan lainnya yang bersifat operasional atau bersifat teknis disebarkan kepada orang-orang lain sesuai dengan kedudukan dan tugasnya. Dalam banyak hal bahkan pengambilan keputusan itu diserahkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu. Dengan demikian ketergantungan organisasi pada pimpinan akan sangat kecil, tetapi sebagian besar dari orang-orang dalam organisasi itu memiliki kemandirian yang tinggi. Kondisi semacam ini tentu saja akan tercapai melalui penerapan strategi mutu yang baik dan benar, dan setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

Prodi MPI dalam kepemimpinan mutu menempatkan dosen-dosen sebagai pembimbing studi mahasiswa, pembimbing praktik ibadah, dan pembimbing praktik tilawah yang memiliki peran secara profesional.

6. PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MUTU PRODI EFEKTIF

Kondisi pendidikan di Prodi MPI pada masa datang secara umum dapat digambarkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.10
Kondisi Pendidikan Masa Mendatang Prodi MPI FTK UIN Bandung
(Sumber: 2014)

No.	Tinjauan Umum dari Aspek/Bidang	Kondisi Pendidikan Masa Mendatang
1.	Mutu Pendidikan a. Dosen	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah dosen terpenuhi sesuai tipe program studi - Kualifikasi dosen 100% S3 - Terpenuhi semua tingkat kewenangan dan kesesuaian dosen - Semua dosen mampu menggunakan ICT dalam PBM - Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEL > 500
	b. Ketua Jurusan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S3 Pendidikan Islam/Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan - Memiliki sertifikat kompetensi/profesi Pendidik (dosen) - Mampu menggunakan ICT - Memiliki kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 500 - Pengalaman kerja sebagai ketua jurusan minimal 4 tahun
	c. Pustakawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi minimal S1 - Bidang pendidikan diutamakan kepastakaan - Memiliki sertifikat pustakawan - Kemampuan bahasa Inggris TOEFL > 450 - Pengalaman kerja sebagai pustakawan 5 tahun
	d. Laboran	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang Manajemen Pendidikan Islam/Komputer - Memiliki sertifikat laboran - Memiliki sertifikat komputer - Pengalaman kerja sebagai laboran minimal 5 tahun

	e. Teknisi Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang pendidikan komputer/TI - Kemampuan bahasa Inggris TOEFL > 450 - Pengalaman kerja sebagai teknisi minimal 5 tahun - Memiliki sertifikat komputer
	f. Staf Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan minimal S1 - Bidang pendidikannya administrasi pendidikan - Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 450 - Pengalaman kerja minimal 5 tahun
	g. Tenaga adm. Keuangan, kepegawaian, akademik, sarpras kesekretariatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi pendidikan S1 - Bidang pendidikannya sesuai bidangnya - Kemampuan bahasa Inggris dengan TOEFL > 450 - Pengalaman kerja minimal 5 tahun - Memiliki sertifikat komputer
	h. Organisasi dan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki visi, misi, dan tujuan Prodi - Memiliki tupoksi yang jelas - Memiliki sistem administrasi lengkap - Memiliki sistem informasi manajemen yang mutakhir
	i. Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Luas tanah 15.000 m² - Luas ruang kelas > 63 m² - Jumlah mahasiswa per rombel 40 mahasiswa - Memiliki fasilitas ICT perkelas pertingkat
	j. Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> - menampung seluruh mahasiswa untuk membaca dan study - Memiliki buku teks dalam bentuk cetak dan digital untuk setiap mata kuliah 1:1 (1 buku: 1 mahasiswa), buku referensi 1:3 (1 buku: 3 buku) - Berlangganan majalah, surat kabar, jurnal, dan sebagainya - Memiliki ruang baca yang memadai - Tersedianya akses internet yang

		terhubung dengan jaringan
	k. Lab bahasa	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki 1 Lab. Bahasa - Lab. Memiliki peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan spec - Luas lab minimal sesuai dengan SPM dalam SNPT dan ber-AC untuk kapasitas maksimum 30 mahasiswa/rombel
	l. Lab. Komputer	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki jumlah komputer sesuai dengan jumlah mahasiswa/rombel - Memiliki software yang selalu di update - Memiliki teknisi komputer
	m. Kantin	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki 1 kantin yang dapat menampung mahasiswa secara memadai - Memiliki lingkungan kantin yang sehat dan bersih - Menyediakan makanan bergizi dan terjangkau bagi warga kampus
	n. Auditorium	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki auditorium dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki mebel dan peralatan yang memadai untuk pertemuan dan kegiatan mahasiswa
	o. Sarana Olahraga	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki prasarana olahraga dengan ukuran yang memadai dan dapat digunakan untuk berbagai jenis kegiatan mahasiswa - Memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga - Memiliki sarana olahraga yang memadai untuk berbagai jenis kegiatan olahraga
	p. Unit Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan dengan ukuran yang memadai dan ber-AC - Memiliki bahan-bahan dan peralatan dasar untuk P3K

		- Memiliki tenaga profesional yang dapat menangani pelaksanaan P3K
	q. Toilet	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki ruangan yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, ukuran yang memadai sesuai dengan jumlah warga kampus - Memiliki sistem sanitasi yang baik dan memadai untuk menjamin kebersihan dan kesehatan - Memiliki jumlah air yang memadai untuk mendukung sistem sanitasi
	r. Tempat bermain, kreasi, dan rekreasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki tempat bermain yang memadai - Memiliki tempat berkreasi yang menjamin kreativitas mahasiswa - Memiliki tempat untuk rekreasi yang memadai seperti taman dan pohon yang rindang
	s. Tempat Ibadah	- Memiliki tempat ibadah yang memadai (Mesjid)
	t. Prestasi Akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu debat dengan menggunakan bahasa Inggris - Memperoleh kejuaraan nasional dan internasional dalam bidang akademik - Mampu melaksanakan eksperimen dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan bidang manajemen pendidikan Islam
	u. Prestasi non akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh juara dalam bidang olahraga, kesenian, kesehatan, budaya, dan lain-lain tingkat nasional dan internasional - Menguasai dan terampil menggunakan TIK - Memiliki pemahaman terhadap kepedulian lingkungan sekitar kampus baik lingkungan sosial, fisik, maupun budaya
2.	Akses dan Pemerataan Kondisi Mahasiswa	- Penerimaan mahasiswa baru didasarkan atas kriteria yang jelas,

		<p>tegas, dan dipublikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan, dan bimbingan mahasiswa - Melakukan evaluasi belajar dengan cara-cara yang memenuhi persyaratan evaluasi dengan standar internasional dan nasional
3.	<p>Efisiensi Pendidikan</p> <p>a. Kelulusan Mahasiswa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat DO 0% (nol) - Melanjutkan kuliah 100%
	<p>b. Kurikulum</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dokumen Kurikulum KKNi lengkap dengan Silabus, SAP, dan bahan ajar) sesuai dengan SNPT dan juga terdapat dokumen kurikulum yang mencerminkan KKNi - Memiliki pemetaan SK dan KD yang jelas dan menunjukkan keterkaitan antara masing-masing berdasarkan tujuan Prodi dan SKL Prodi yang akan dicapai - Memiliki tim pengembang kurikulum di Prodi
4.	<p>Relevansi Pendidikan</p> <p>Proses Belajar Mengajar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki program-program yang menumbuhkan kreativitas mahasiswa, dosen, dan karyawan - Menerapkan beberapa strategi Pembelajaran: student centered, reflexive Learning, Active Learning, Enjoyable and joyful Learning, Cooperative Learning, Quantum Learning, Learning Evolution, dan Contextual Learning
5.	<p>Daya Saing Lulusan Alumni</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan ke sekolah Pascasarjana
6.	<p>Pencitraan Publik</p> <p>a. Manajemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki Renstra (rencana strategis) jangka panjang (4 tahun) - Memiliki RKT: Renop (Rencana Operasional) jangka pendek (1 tahun)

		<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan dana - Memiliki kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan barang/benda - Terdapat kemitraan dan dukungan masyarakat dalam hal bantuan lainnya - Menerapkan open manajemen: terdapat dokumen pelaporan program dan keuangan yang mencerminkan transparansi dan akuntabel
	b. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki publikasi rumusan visi, misi, dan tujuan, dan sasaran Prodi MPI - Memiliki suasana/budaya organisasi yang menjamin terjadinya Pembelajaran yang kondusif - Memiliki penerapan demokratisasi kampus - Memiliki pembagian tugas, pemberian pekerjaan, dan tanggung jawab yang jelas kepada warga Prodi - Memiliki usaha-usaha Prodi yang megarah kepada keuntungan ekonomi untuk membantu penyelenggaraan Prodi
	c. Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan dana pendidikan yang cukup berkelanjutan untuk menyelenggarakan pendidikan di Prodi MPI - Menghimpun/menggalang dana dari potensi sumber dana yang bervariasi - Mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan manajemen berbasis Prodi
	d. Regulasi Prodi	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki dan menerapkan regulasi Prodi, baik yang berifat yuridis maupun yang bersifat moral - Menegaskan regulasi Prodi diterapkan secara adil dan teratur terhadap semua warga Prodi

	e. Hubungan/kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki hubungan Prodi MPI dengan masyarakat, baik menyangkut substansi maupun strategi pelaksanaannya, ditulis dan dipublikasikan eksplisit dan jelas - Melibatkan dan memberdayakan masyarakat dalam pendidikan di Prodi MPI
	f. Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menumbuhkan dan mengembangkan kultur yang positif bagi peningkatan efektivitas Prodi pada umumnya dan efektivitas pembelajaran pada khususnya - Memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menciptakan rasa aman, menyenangkan, dan membangkitkan komitmen tinggi bagi warga kampus - Memiliki regulasi Prodi yang mampu menciptakan rasa keadilan dan memacu semangat kerja ataupun berprestasi - Memberikan kesempatan, hak, dan rasa tanggung jawab warga kampus sesuai dengan kondisi dan kemampuan kampus - Menciptakan hubungan harmonis, kekeluargaan, dan profesional dalam upaya menumbuhkan semangat kerja (etos kerja) yang tinggi

Prodi MPI membuat standar masing aspek dari SNPT. Setelah dibuat standar untuk masing-masing aspek, langkah terakhir dari mutu adalah supervisi, monitoring, dan evaluasi untuk dapat mengetahui pelaksanaan program, hambatan yang terjadi, dan cara mengatasi masalah yang dihadapi. Kegiatan

supervisi, monitoring, dan evaluasi dilaksanakan oleh ketua jurusan/prodi dan tim mencakup kegiatan yang berkaitan dengan program pemenuhan supervisi Prodi, program pemenuhan monitoring, pelaksanaan program Prodi, program pemenuhan evaluasi kinerja Prodi dan program pemenuhan evaluasi kinerja Prodi dan program pemenuhan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya.

Kegiatan yang dilaksanakan meliputi mewujudkan supervisi Prodi, mewujudkan monitoring pelaksanaan program Prodi, mewujudkan evaluasi kinerja prodi, dan mewujudkan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan lainnya. Semua kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tahapan membuat instrumen, memvalidasi, melaksanakan, menganalisis, membuat laporan, dan menindaklanjuti.

Komponen dan aspek yang menjadi sasaran monitoring evaluasi mencakup input, proses, output, dan outcome. Input adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya program yang terdiri dari input yang diolah dan input pengolah yang mencakup: a) ketersediaan renstra dan renop sebagai petunjuk pelaksanaan masing-masing program; b) ketersediaan material yang diperlukan bagi masing-masing program; c) ketersediaan SDM yang memiliki kapabilitas dalam menjalankan masing-masing program; d) adanya sistem

manajemen sehingga masing-masing sasaran dapat berjalan secara efektif dan efisien; e) dukungan dana yang memadai untuk pelaksanaan program.

Proses merupakan kejadian berubahnya suatu masukan menjadi produk dengan adanya program yang mencakup: a) kegiatan sosialisasi masing-masing program; b) proses seleksi dan alokasi sasaran yang dilaksanakan; c) efektifitas dan efisiensi dalam penyaluran dan penyerapan dana; d) pemanfaatan dana; e) proses pelaksanaan masing-masing program; f) penyusunan laporan kegiatan dan keuangan; g) transparansi dalam pelaksanaan masing-masing program.

Output adalah hasil yang merefleksikan seberapa efektif dan efisien masing-masing program yang diselenggarakan meliputi: a) kesesuaian hasil pelaksanaan masing-masing program dengan renstra dan renop yang telah ditetapkan; dan b) kesesuaian pemanfaatan dana dengan renstra dan renop yang telah ditetapkan.

Outcome yaitu dampak dari output baik yang menjadi sasaran masing-masing program maupun bagi pihak lain yang berkepentingan, hal ini mencakup: a) manfaat masing-masing program untuk menunjang keberhasilan renstra dan RKT; b) manfaat masing-masing program bagi intern Prodi MPI; c) manfaat masing-masing program bagi warga kampus.

Monitoring dilaksanakan terhadap rencana strategis selama 5 tahun, dilaksanakan secara internal. Ketua jurusan/ketua Prodi, dan dosen yang diberi tugas dengan menggunakan instrumen, dilaksanakan secara berkala atau periodik minimal empat kali dalam setahun dengan sasaran kinerja Prodi, kinerja dosen, dan tenaga karyawan melalui supervisi klinis, pembelajaran, atau supervisi lainnya. Evaluasi dilaksanakan secara internal oleh Prodi, dilaksanakan secara berkala 12 kali dalam setahun.

J. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pembahasan dilakukan atas temuan hasil penelitian. Maksud dan tujuan dilakukannya pengkajian ini adalah untuk mendapatkan makna yang substansif dari hasil penelitian yang telah berlangsung sehingga dapat disajikan sebuah kesimpulan dari hasil penelitian ini. Bagian pembahasan ini juga mendiskusikan temuan hasil-hasil penelitian dengan tinjauan teori sebagai landasan acuan penelitian yang telah dibahas sebelumnya.

Pada pembahasan ini seluruh hasil temuan penelitian dikaji melalui pemahaman yang komprehensif dengan membangun hubungan antara hasil penelitian di lapangan dengan kesesuaian konsep dan teori-teori mutu dan keefektifan Prodi.

Tujuan pengkajian adalah untuk dapat memahami karakteristik permasalahan yang muncul pada permasalahan yang telah diteliti.

1. VISI, MISI, TUJUAN, DAN INDIKATOR PRODI BERMUTU

Tregoe (2010:48) mengemukakan bahwa visi menunjukkan cita-cita, harapan, tujuan besar yang bersifat general. Prodi MPI memiliki visi jauh ke depan yang menunjukkan cita-cita di masa yang akan datang. Visi Prodi MPI menitikberatkan kepada pencapaian Prodi berstandar internasional dengan menerapkan ISO 9001:2008. Hal ini diturunkan kepada misi perubahan kultur Prodi dengan mengedepankan karakter mahasiswa. Tujuan Prodi MPI menitikberatkan kepada kelengkapan administrasi pembelajaran berstandar internasional dengan ISO 9001:2008 sebagai tujuan pencapaian utama. Mutu bersumber kepada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dengan fokus utama SDM (dosen dan tenaga kependidikan) karena jika dilihat dari bidang yang lain, sudah dilaksanakan dengan baik. Misi disusun dengan menguraikan karakter yang akan menjadi brand di Prodi dengan penguatan intern yang kental dengan bidang manajemen pendidikan islam.

Visi adalah kondisi ideal yang akan dicapai di masa depan. Kondisinya bukan mimpi dan pernyataannya bukan sekedar hayalan, tetapi akan diwujudkan melalui program-program yang jelas dengan misi dan tujuan yang disusun sejalan dengan visi. Mengikuti anjuran Andrew (2003:1000), “*A Vision become tangible as a mission statment*”. Jadi suatu visi menjadi terukur sebagai pernyataan misi, dengan demikian jelas suatu misi adalah aksi atau perwujudan dari visi. Dalam implementasinya misi Prodi MPI tersebut, memiliki tujuan dasar (*fundamental purpose*) yang unik dan filosofis dasar yang menentukan *strategic posture* sebagai *institution mission*. Pearce dan Robinson (2007:55). Ruang lingkup operasional lembaga dalam mencapai *development product*. Dengan demikian misi Prodi memiliki rumusan umum yang sangat luas dan bersifat *enduring* terhadap keinginan yang akan dicapai Prodi MPI tersebut.

Indikator Prodi bermutu diambil dari Standar Nasional Pendidikan Tinggi berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 dan Permendikbud 49 Tahun 2014.

Setelah misi ditentukan, Prodi MPI menurunkannya menjadi tujuan yang bersifat operasional sebagai landasan praktis dalam pengelolaan Prodi. Tujuan yang diterapkan Prodi MPI mengacu kepada misi sesuai dengan pendapat Quigley

(1993:6) bahwa tujuan merupakan bagian dari misi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi.

2. KEBIJAKAN STRATEGI PENINGKATAN MUTU

Penentuan kebijakan terhadap pendidikan yang diterapkan pada Prodi MPI sehingga menjadikan Prodi bermutu didasarkan pada pendapat Mintzberg (dalam Scott and Davis (2007: 319), kebijakan merujuk pada: (a) rencana – cara bertindak yang sengaja ditetapkan; (b) permainan – manuver yang dimaksudkan untuk menyesatkan orang lain; (c) pola – kumpulan tindakan yang konsisten, apakah bertujuan atau tidak; (d) posisi – lokasi yang menunjuk bidang tindakan; dan (e) perspektif – cara memandang dunia. Selain itu Lasswell dan Kaplan (Mullins, 2005: 71) yang menjelaskan kebijakan sebagai sesuatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah (*a projected program of goal, value and practices*). Dengan demikian kebijakan Prodi MPI untuk peningkatan mutu menjadi sangat esensial bagi Prodi MPI yang ingin maju. kebijakan Prodi MPI berhubungan dengan kebijakan terhadap komitmen pada kualitas, perbaikan kualitas, sumber-sumber kualitas, berkaitan dengan fungsi

manajemen, pelaksanaan secara berkualitas, dan pelayanan umum yang memuaskan masyarakat.

Kebijakan yang diterapkan di Prodi MPI UIN SGD Bandung terkait dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008, meningkatkan pemanfaatan SDM dan sarana prasarana, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, meningkatkan pemanfaatan TIK dalam pembelajaran. Kebijakan yang diterapkan Prodi MPI juga mempertimbangkan partisipasi masyarakat, mengembangkan kearifan lokal, mengembangkan lingkungan yang sadar budaya, menerapkan ICT dalam pembelajaran, dan melaksanakan supervisi, monitoring, dan evaluasi. Kebijakan tersebut sebagaimana dikemukakan Jenkins (1978:15) bahwa kebijakan merupakan serangkaian keputusan yang saling terkait.

Kualitas yang diharapkan pelanggan (orangtua/masyarakat) bahwa mahasiswa lulusan dari perguruan tinggi mempunyai pengetahuan yang bertambah, sikap akhlakul karimah, dan mempunyai kemampuan untuk menciptakan sesuatu. Aspek pengetahuan pada Prodi MPI diajarkan sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan, sikap akhlakul karimah melalui pembiasaan sehari-hari di kampus dengan menaati tata tertib mahasiswa. Kemampuan didapatkan

mahasiswa melalui pembinaan mahasiswa dalam wadah Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) dan ekstrakurikuler yang diselenggarakan Prodi.

Perbaikan terhadap kualitas dilakukan setelah hasil evaluasi berupa perlombaan dan penampilan mahasiswa untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari proses pembinaan yang dilakukan Prodi terhadap mahasiswa. Perbaikan kualitas dilaksanakan secara terus menerus sampai semua kualitas dapat dipenuhi.

Kualitas yang dimaksud Prodi dapat dilaksanakan manakala Prodi menerapkan sistem manajemen yang baik yang lebih dikenal dengan Manajemen Mutu yang menurut Candoli (dalam Mutohar, 2013:124) bahwa manajemen berbasis institusional digunakan sebagai alat menekan Prodi mengambil tanggung jawab yang terjadi terhadap pesertadidiknya.

Tanggung jawab yang dimaksud Candoli, diarahkan kepada perumusan kebijakan sesuai tingkat kebutuhan masyarakat, sehingga terjadi perubahan pola manajemen terhadap Prodi. Kebijakan tersebut harus mendukung terhadap tujuan yang ditetapkan sehingga diturunkan kepada konsep pembinaan.. Proses pembinaan di Prodi MPI dengan menerapkan konsep bahasa Inggris sebagai bahasa sehari-sehari sehingga peserta didik terbiasa menggunakan bahasa

Inggris dalam aktivitasnya, selain itu pembinaan lain yang dilakukan oleh kampus dengan membawa langsung peserta didiknya belajar pada sumbernya seperti pabrik dan pasar. Prodi MPI lebih mengarahkan proses pembinaan peserta didik kepada pengembangan budaya dan lingkungan dengan menciptakan suasana belajar yang kondusif dan Islami, serta membuadayakan *akhlakul karimah in action* yang merupakan manifestasi dari pembelajaran yang bermakna. Salah satu cara yang dilakukan Prodi MPI dengan menjaga lingkungan tetap bersih, indah, rindang, dan sejuk. Selain itu, di madrasah dikembangkan pendidikan berbasis global dan menitikberatkan kepada penguasaan bahasa internasional berupa praktik berbicara bahasa Arab dalam percakapan sehari-hari.

Dengan merujuk pada teori mutu dikatakan bahwa mutu Program studi dilihat dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian mutu. Dalam perencanaan mutu menurut Sallis (2012:215) harus dapat menjawab pertanyaan berkaitan dengan mutu. Implementasi mutu menjadi ukurannya, menurut Daft (2003: 285), implementasi merupakan: "*the step in the decision-making process that involves using managerial, administrative, and persuasive abilities to translate the chosen alternative into action.*". Dengan adanya implementasi berarti sudah dilakukan perencanaan mutu yang baik yang berproses

secara konsisten. Shafritz, Russell dan Borick (2007: 55) mendefinisikan implementasi sebagai berikut:

“The process of putting a government program into effect; it is the total process of translating a legal mandate, whether an executive order or an enacted statute, into appropriate program directives and structures that provide services or create goods”.

Prodi MPI yang menjadi objek penelitian mempunyai visi dan misi yang jelas sehingga dapat mengarahkan peserta didik menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia sesuai dengan tujuan masing-masing institusional. (Sagala, 2006), mengemukakan bahwa kebijakan tidak hanya mengatur sistem operasi secara internal, tetapi juga menyajikan pengaturan yang berhubungan dengan fungsi secara definitif diantara sistem. Lebih lanjut Sagala (2006) menjelaskan bahwa kebijakan publik dan kebijaksanaan untuk pendidikan berkaitan dengan fungsi-fungsi esensi instansi pendidikan khususnya satuan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran. Persoalan pendidikan bukan saja secara internal tetapi juga eksternal.

Konsep pelanggan/kolega dalam hal ini orangtua menjadi sorotan utama dalam mutu Prodi, karena berkembangnya Prodi beberapa faktor di antaranya adalah kolega, karena melalui

kolega program bisa menentukan program sesuai harapan kolega, serta sebagai subjek evaluasi kegiatan Prodi MPI.

Pendidikan sebagai lembaga formal harus mencari strategi yang tepat sehingga dapat digunakan sebagai teori manajemen di kampus dengan cara analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Berbicara kekuatan, masing-masing program studi memiliki kekuatan yang menjadi daya jual Prodi. Dua pilar Prodi bermutu adalah fokus pada pelanggan dan keterlibatan sosial, Prodi yang diteliti memiliki dukungan dari orangtua dan masyarakat sekitar serta melibatkan orangtua sebagai bahan *follow up* kegiatan pembelajaran di kampus. Masyarakat diikutsertakan sebagai subjek pembelajaran dan mitra kampus dalam mengelola lingkungan sebagai bahan belajar.

Selain kekuatan, Prodi MPI memiliki kekurangan yaitu belum bisa melaksanakan perbaikan berkelanjutan, Prodi memilih untuk memberi yang baru dari pada harus memperbaiki yang masih bisa dipakai. Berdasarkan analisis terhadap observasi yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa dalam standar penilaian, belum dapat dipenuhi secara maksimal, Prodi memfokuskan pembangunan terhadap sarana prasarana prodi yang terus meningkat. Sedangkan penilaian terhadap pembelajaran belum dapat dilakukan secara penuh

oleh semua stakeholder. Peluang di masa mendatang yang menjadi acuan program Prodi adalah menjadi Prodi bertaraf internasional, dan hal yang menjadi ancaman Prodi adalah adanya saingan pada tingkat yang sama di satu lingkungan dan ancaman tidak terselenggara dengan baik.

Fungsi Program studi secara umum berkaitan dengan mutu Prodi efektif adalah melaksanakan pendidikan anak dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Salah satu kesuksesan Prodi dalam mengelola pembelajaran adalah kualifikasi S-2 bagi semua dosen. Secara keseluruhan 100% dosen sudah memenuhi kualifikasi S-2, namun untuk pengembangan pembelajaran, Prodi mengadakan beasiswa bagi Dosen berprestasi untuk melanjutkan kuliah kepada jenjang S-3 sehingga pendidikan yang berlangsung di Prodi menjadi semakin bermakna.

Landasan utama pendidikan adalah UU No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* dan *Standar Nasional Pendidikan Tinggi* sebagai landasan mutu Prodi. Semua aspek berperan sesuai fungsinya masing-masing sehingga Prodi berada dalam sistem yang sistematis.

3. STRATEGI PENCAPAIAN PROGRAM

Aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian inovatif merupakan rumusan strategik dalam pembelajaran yang menurut Akdon (2013) merupakan bagian dari manajemen strategik tingkat kelas. Dosen adalah ujung tombak pelaksanaan pendidikan di kampus. Seorang dosen yang baik harus senantiasa menyiapkan dan mencari upaya agar mahasiswanya berkembang secara optimal.

Perencanaan yang dilakukan Prodi MPI dalam rangka peningkatan pembelajaran adalah pada awal semester pemenuhan administrasi pembelajaran (Silabus dan SAP), selain itu dibuat pula rumusan indikator sikap dan aktivitas mahasiswa selama di kampus. Setelah tahap perencanaan, tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan yang merupakan implementasi perencanaan yang telah dibuat. Pada tahap supervisi, monitoring, dan evaluasi dilakukan terhadap seluruh komponen pembelajaran dosen dengan indikator penilaian yang ditetapkan tim supervisi.

Menurut Fetty Ernawati dan Djam'an Satori, (2012:23), untuk mencapai mutu dapat dilakukan dengan strategi berikut:

- 1) Kepemimpinan, selalu melibatkan seluruh stakeholders.
- 2) *Relevancy* dalam keilmuan yang seimbang
- 3) *Academic Atmosfer* yang diciptakan dengan mengaktifkan mahasiswa dalam forum diskusi

- 4) Keberlanjutan dalam program
- 5) Efisiensi, efektivitas dan produktivitas

Pencapaian mutu bisa sukses jika difasilitasi oleh penerapan manajemen mutu yang memadai. Istilah manajemen mutu memiliki pengertian beragam, semua terkait dengan aspek penilaian, disain, implementasi, evaluasi dan upaya peningkatan mutu sistem institusi secara terus menerus. Termasuk dalam hal ini yang berkembang terakhir adalah penerapan prinsip manajemen modern yakni transparansi, akuntabilitas dan layanan yang baik, komitmen, *self-improvement* dan *reflexivity* (Hoecht, 2006:542, 546). International Institute of Educational Planning (IIEP) (2010) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki rencana stratejik dapat menyiapkan perubahan secara proaktif dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi dan globalisasi. Simerson (2011:18) menyatakan bahwa sebuah organisasi perlu menginvestasikan waktu dan energi untuk menyusun (memformulasikan) rencana stratejik agar rencana stratejik yang dihasilkan merupakan rencana stratejik yang berkualitas.

4. CAPACITY BUILDING PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN BERMUTU

Departemen of Education (1990) mengemukakan karakteristik SDM pada lembaga bermutu yaitu memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua mahasiswa, memiliki staf yang memiliki wawasan manajemen, menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa.

Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua mahasiswa merupakan hasil dari penyeleksian SDM berkualitas. Setelah SDM diuji dan diterima sebagai personil Prodi, SDM ditempatkan sesuai dengan profesinya masing-masing sehingga dapat melayani keperluan semua mahasiswa dengan baik. Program Studi MPI sudah dapat menerapkan SDM sesuai dengan profesionalisme masing-masing dan sesuai dengan pendapat Brown (2001:25) bahwa *capacity building* sebagai proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi, atau sistem untuk mencapai tujuan.

Staf yang memiliki wawasan manajemen diupayakan melalui pembinaan terhadap staf yang kompeten melalui seminar, workshop, atau pelatihan sesuai bidangnya. Misalnya

dosen mendapatkan pelatihan manajemen berbasis kelas, sedangkan staf yang bekerja di kantor mendapatkan pelatihan administrasi, kurikulum, pengolahan EMIS dan PDPT.

Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua dosen dilakukan dengan cara mengirimkan dosen untuk mengikuti perlombaan, menjadi panitia, atau menjadi juri pada sebuah pertandingan. Selain itu, pengembangan profesi bisa dilakukan dengan mengikutsertakan dosen pada acara workshop, symposium, seminar, atau acara yang diselenggarakan oleh pihak terkait, misalnya Team Teaching. Sedangkan untuk staf, Prodi bisa mengirimkan untuk mengikuti pelatihan administrasi.

Menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa bisa dilakukan dengan berbagai cara. Untuk dosen bisa dilakukan dengan memberikan upah tambahan sebagai prestasi, memilih dosen yang menjadi teladan setiap bulannya, atau memberikan kompensasi sebagai dosen berprestasi. Kesejahteraan mahasiswa berkaitan dengan kenyamanan dan keamanan mahasiswa selama berada di kampus. Program studi harus memfasilitasi siswa agar nyaman dan aman ketika berada di kampus, sehingga pembelajaran yang dilaksanakan menjadi lebih bermakna bagi mahasiswa.

Hal penting lain dalam pengelolaan SDM yaitu saling memiliki dan saling mengingatkan, terkadang SDM yang ada kurang memiliki rasa saling mengingatkan antar personel, seharusnya antar personel kampus memberikan motivasi dan semangat kerja sehingga terjalin iklim kerja yang harmonis dan kondusif.

Program Studi bermutu atau kampus efektif salah satunya ditunjang oleh tenaga pendidik dan kependidikan, karena yang secara langsung berhadapan dengan mahasiswa adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Oleh karena itu sudah sepantasnya tenaga pendidik dan kependidikan yang berprestasi diberikan reward sebagai prestasi atas jerih payahnya mengembangkan kampus menjadi lebih maju.

Program Studi MPI FTK UIN Bandung mendorong dosen yang S2 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3, dalam penggunaan media pembelajaran diberikan workshop dan pelatihan, untuk meningkatkan wawasan akademik dan profesi dosen diadakan seminar. Prodi MPI juga berupaya meningkatkan frekuensi team teaching, mempertimbangkan kelayakan pendidikan bagi tugas mata kuliah yang diampu, dan menggunakan strategi pembelajaran yang tepat sesuai karakteristik mata kuliah yang diampu.

Untuk meningkatkan profesi dosen dan tenaga kependidikan, Prodi MPI juga melakukan program mengikutsertakan dosen dan staf dalam kegiatan penataran, diklat, dan workshop serta menerapkan hasilnya dalam kegiatan pembelajaran secara tepat. Selain itu untuk tenaga kependidikan melengkapi perangkat administrasi, meningkatkan pelaksanaan disiplin dalam melaksanakan tugas kependidikan. Berbagai kegiatan di atas dilaksanakan untuk mengembangkan dosen dan tenaga kependidikan sehingga mendukung terhadap pelaksanaan prodi secara efektif. Kegiatan tersebut seperti yang diamanatkan world Bank (Soeprapto, 2010) bahwa perhatian *capacity building* pada pengembangan SDM yaitu *training* atau pelatihan sebagai proses motivasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Keberhasilan program pengembangan SDM ditentukan oleh banyak faktor. Menurut Mondy dan Noe (1987), ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, yaitu: (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengolahan sumber daya manusia, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku, (6) prinsip-prinsip belajar, dan (7) unjuk kerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

5. KEPEMIMPINAN MUTU (*QUALITY LEADERSHIP*)

Deming dan Juran mengemukakan bahwa mutu terletak pada manajemen dan keputusan manajemen yang semuanya tidak lepas dari peran kepemimpinan dalam mutu (*quality leadership*). Masalah-masalah mutu dalam sebuah lembaga bersumber dari hasil proses yang kurang baik dan tidak dikelola dengan baik. Lebih lanjut Peter dan Austin mengemukakan bahwa yang menentukan mutu pada sebuah lembaga adalah kepemimpinan mutu (*quality leadership*). Dengan demikian maka semakin penting peran kepemimpinan dalam rangka transformasi mutu, dan disusunlah format kepemimpinan mutu dalam perspektif manajemen yaitu *visioner, quality personal essential, quality commitment, sense of belonging*, dan *customer oriented*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan ketua jurusan/Prodi MPI, Ketua jurusan/Prodi MPI mempunyai visi jauh ke depan atau disebut "*impian*" untuk mencapai tujuan yang ditargetkan oleh program studi. Selain itu ketua jurusan/Prodi mengomunikasikan visinya kepada seluruh stakeholder Prodi sehingga terjalin komunikasi yang inten antara Prodi, dosen, dan stakeholder. J.V. Quigley menyatakan bahwa daya kekuatan pemimpin adalah kemampuan (kapasitas)

untuk menerjemahkan suatu visi dan nilai-nilai yang mendukung ke dalam kenyataan dan melaksanakannya.

Quality personal essential sebagaimana diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu *ing ngarso sung tulodho* (di depan menjadi contoh atau panutan), *ing madya mangun karso* (di tengah berbuat keseimbangan), dan *tut wuri handayani* (di belakang membuat dorongan). Sebagai pemimpin lembaga, ketua jurusan/Prodi harus dapat memberi panutan kepada seluruh stafnya seperti halnya yang dilakukan pada Prodi MPI FTK UIN Bandung yang menjadi objek penelitian. Ketua jurusan/Prodi selalu memberikan teladan yang baik, hubungannya dengan kepemimpinan mutu setiap terjadi kesalahan, langsung memberikan semangat dan solusi terhadap permasalahan yang ada.

Selain memberikan teladan yang baik, ketua jurusan/Prodi harus bisa menyeimbangkan dosen dan tenaga kependidikan, menghindari adanya konflik antar dosen dan tenaga kependidikan. Ketua jurusan/Prodi selalu mengingatkan stafnya untuk mau berbuat bersama-sama sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Hal ini dapat dilihat dari kerjasama yang dijalin Prodi MPI dengan lembaga eksternal Prodi MPI serta ketika ada dana yang masuk untuk dosen dibagi rata secara adil.

Ketua Jurusan/Prodi juga harus mendorong dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas profesi. Dalam hal ini, Ketua Jurusan/ mengikutsertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan penataran, diklat, Team Teaching, melengkapi perangkat administrasi, pelatihan administrasi, dan menularkan hasilnya kepada SDM yang lain.

Kepemimpinan mutu dilaksanakan oleh ketua jurusan/Prodi dengan tanggung jawabnya masing-masing. Format kepemimpinan mutu yang dilaksanakan pada Prodi MPI terdiri atas harian, mingguan, dan bulanan, serta setiap semester sebagai bahan evaluasi mentoring.

Prodi MPI FTK UIN membuat rincian tugas Ketua Jurusan sebagai pemimpin utama pada tingkat Prodi. Selain itu motivasi kerja keras terus ditekankan oleh ketua jurusan/Prodi kepada seluruh staf sehingga etos kerja staf terus meningkat dan berdampak positif terhadap kinerja dosen di kelas dan tenaga kependidikan di kantornya. Format kepemimpinan yang dikembangkan Prodi MPI yaitu bawah ke atas dengan musyawarah. Setiap permasalahan dan kegiatan yang dilaksanakan selalu dimusyawarahkan dengan para staf, tidak pernah mengambil kebijakan secara otoriter.

Prodi MPI FTK UIN SGD Bandung membagi program Ketua jurusan/Prodi MPI menjadi harian, mingguan, dan bulanan sehingga format program bisa diisi oleh Ketua Jurusan/Prodi MPI dengan jelas. Dengan pengukuran harian, mingguan, dan bulanan Ketua Jurusan/Prodi MPI dapat dengan mudah mengecek kegiatan yang belum bisa dilaksanakan.

Menurut Selamat, (2014:3), kepemimpinan untuk mengimplementasikan mutu harus memiliki komitmen pada komponen berikut ini dan menjadi suatu karakteristik utama kepemimpinan mutu, yaitu:

- 1) Fokus pada Kelompok.
- 2) Melimpahkan wewenang untuk membuat keputusan.
- 3) Merangsang kreativitas.
- 4) Memberi semangat dan motivasi untuk berinisiatif dan berinovasi.
- 5) Memikirkan program penyertaan bersama.
- 6) Bertindak proaktif.
- 7) Memperhatikan sumberdaya manusia.
- 8) Bicara tentang adanya persaingan ketat.
- 9) Membina karakter, budaya dan iklim organisasi.
- 10)Kepemimpinan yang tersebar.

Kepemimpinan mutu itu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya, yaitu:

- 1) Filosofi Organisasi

- 2) V i s i
- 3) M i s i
- 4) Nilai-nilai (*values*)
- 5) Kebijakan (*policy*)
- 6) Tujuan-tujuan Organisasi
- 7) Metodologi

Bradford dan Cohen (1997) menyatakan bahwa untuk mencapai keunggulan seorang pemimpin harus mampu menggali potensi terbaik dari semua orang. Pemimpin perlu dekat dengan mereka untuk dapat mengenal karakteristik, potensi, dan kemampuan yang dapat diberdayakan dan untuk menjadikan eksistensi mereka lebih bermanfaat. Pada Prodi di lembaga negeri maupun swasta, kesempatan itu terbuka lebar tinggal niat dan usaha pemimpin untuk melakukannya. Fidler (2002) lebih lanjut menyarankan empat peran yang bisa dibangun pemimpin yaitu:

- 1) Entrepreneur
- 2) Motivator
- 3) Figurhead
- 4) Spokeperson

Sedangkan Komariah (2006), menyarankan empat peran juga yaitu:

- 1) Penentu arah
- 2) Agen perubahan
- 3) Komunikator
- 4) Pelatih/transformer

6. PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MUTU PROGRAM STUDI EFEKTIF

Mutu Prodi ke depan merupakan “*impian*” Prodi ke depan yaitu menjadi Prodi berstandar internasional menggunakan ISO 9001:2008. Ditinjau dari SDM akan ada beberapa peningkatan kualifikasi bagi SDM yang berkualitas. Standar proses akan dikembangkan sehingga lebih menarik dengan menggunakan teknologi sebagai dasar pengembangan proses pembelajaran. Standar sarana prasarana akan ditambah sehingga pelayanan kebutuhan akan sarana prasarana menjadi semakin lengkap. Ditinjau dari standar penilaian akan dilakukan mutu penilaian berkelanjutan dengan penelitian sebagai modal utama untuk mengetahui penilaian yang harus dilaksanakan.

Prodi MPI fokus kepada mutu pendidikan, akses dan pemerataan, efisiensi pendidikan, relevansi pendidikan, daya saing lulusan, dan pencitraan publik. Prodi MPI juga menekankan kepada pemenuhan standar nasional pendidikan tinggi (SNPT). Agar hal tersebut tercapai, Prodi MPI juga

memfokuskan mutu kedepan kepada peningkatan sarana prasarana, peningkatan kualitas belajar, dan peningkatan kualitas profesi dosen dan tenaga kependidikan.

Dalam hal fokus terhadap perbaikan pembelajaran, ketua jurusan harus mengintensifkan perannya sebagai supervisor yang menjadi insiprasi bagi dosen-dosen dalam pelaksanaan pembelajarannya. Sambel (Moblely: 2005) mengungkapkan bahwa para Ketu Jurusan/Prodi perlu mengembangkan supervisi efektif yang ciri-cirinya adalah adanya delegasi, Keseimbangan dan Komunikasi, serta mengembangkan keterampilan-keterampilan teknis yang berhubungan dengan peranan supervisor sebagai penjamin mutu yaitu peran research, evaluation, improvement, dan depelopment.

Implementasi kerja ketua jurusan/Prodi MPI sebagai supervisor penjamin mutu tidak terlepas dari komunikasi bahkan tidak ada pembinaan yang efektif tanpa komunikasi. Komunikasi dapat memperkuat ataupun memperlemah bahkan menghancurkan sebuah tatanan. *Good communication can build up a system, bad one can break it.* (Prijosaksono, 2005). Dengan demikian, strategi yang efekktif untuk meningkatkan efektifitas peningkatan mutu kepemimpinan adalah dengan melaksanakan komunikasi yang efektif yang dikenal dengan

nama REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*) yang berarti merengkuh atau meraih (Prijosaksono, 2005:2).

Tentang Reach ini Komariah (2013:3) mengelaborasinya sebagai berikut:

- 1) *Respect* yaitu sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara kita. Baik supervisor maupun supervisee perlu mengembangkan sikap ini, sehingga terjadi saling respect diantara mereka dan artinya satu sama lain merasa dihargai dan dianggap penting. Bahkan untuk bahasa kritis sekalipun. Johnson mengatakan bahwa “*there will be no RESPECT without TRUST, and there is no trust without INTEGRITY*”.
- 2) *Empathy* yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Rasa empati akan memudahkan penerima pesan mudah menangkap dan menginterpretasikan pesan. Rasa empathy merupakan sipat penuh perhatian. Kepemerhatian terhadap supervisee, cepat memberikan respons terhadap kebutuhan supervisee (aspirasi), berkomunikasi dengan baik dan benar, melayani dengan ramah dan menarik, memahami aspirasi supervisee, bersikap penuh simpatik, cepat mempehatikan keluhan supervisee dan mengatasinya. Bila hal ini dilakukan, supervisee tidak

akan menghadapi kendala psikologis dalam dialog profesional. Covey (1997) mengungkapkan “*seek first to understand then be understood to build the skills of empathetic listening that inspires openness and trust.*” Perlakukan dosen seperti anda ingin diperlakukan. Dialog empatik, memungkinkan supervisor dapat menyampaikan pesan dengan sikap positif dan siap menerima masukan secara terbuka.

- 3) *Audible*; Makna dari audible antara lain dapat didengarkan dan dimengerti dengan baik. Ketua jurusan/Prodi hendaknya tidak bertele-tele dalam berbicara tetapi fokus pada informasi yang penting. (Prijosaksono, 2005:2) mengungkapkan Cara komunikasi yang *audible* yaitu :
- a) Buat pesan anda mudah dimengerti
 - b) Fokus pada informasi yang penting
 - c) Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dan pesan tersebut
 - d) Taruhlah perhatian pada fasilitas yang ada dan lingkungan di sekitar anda
 - e) Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul
 - f) Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan (*backup*)

- 4) Kejelasan (*clarity*) dari pesan yang kita sampaikan. Kejelasan yang dimaksud adalah kejelasan suara (volume dan fluensinya) dan penggunaan istilah yang tidak familiar. (Prijosaksono, 2005:2) memberikan tip menyiapkan pesan agar jelas, yaitu:
- ◆ Tentukan goal yang jelas
 - ◆ Luangkan waktu untuk mengorganisasikan ide
 - ◆ Penuhi tuntutan kebutuhan format bahasa yang kita pakai
 - ◆ Buat pesan anda jelas, tepat dan menyakinkan
 - ◆ Pesan yang disampaikan harus fleksibel.
- 5) Sikap rendah hati (*humble*). Dalam berdialog hindari hal-hal yang melambungkan diri dengan mengecilkan orang lain. Sikap ini memungkinkan supervisor tidak akan dihargai dan sulit menangkap perhatian dan respons yang positif dari dosen. Sikap rendah hati yang dikembangkan supervisor tidak akan menurunkan kewibawaan dan kepercayaan dosen, justru sebaliknya dosen akan semakin respek dan percaya.

Berdasarkan hasil analisis di atas, diperoleh bahwa peningkatan mutu pendidikan di Prodi MPI UIN SGD Bandung adalah:

Tabel 4.12
Hasil analisis setiap indikator

Indikator No.	Prodi MPI FTK UIN Bandung
1. Visi, Misi, dan Tujuan Prodi	<p>Memfokuskan visi kepada Prodi berstandar internasional</p> <p>Memfokuskan kepada pengembangan kearifan lokal dan budaya daerah</p> <p>Memfokuskan kepada pengembangan karakter mahasiswa dengan Islam sebagai landasan utama</p>
2. Kebijakan Prodi untuk Mencapai Prodi Bermutu	<p>Merancang kebijakan untuk menjadi Prodi berstandar nasional</p> <p>Mengembangkan kebijakan dengan lingkungan sadar budaya dan mengembangkan potensi daerah</p>
3. Strategi Pencapaian Program	<p>Melengkapi administrasi pembelajaran dan dikembangkan menjadi ranah internasional</p>
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	<p>Prodi MPI mengembangkan pembinaan terhadap dosen dan tenaga kependidikan</p>
5. Format Kepemimpinan Mutu (Quality Leadership)	<p>Format kepemimpinan khas yaitu bawah ke atas, oleh karena itu setiap program dan kegiatan kepemimpinan selalu dimusyawarahkan dengan staf</p>
6. Model hipotetik Pengembangan Mutu Prodi di Masa Depan	<p>Diarahkan pada Mutu Pendidikan, Akses dan Pemerataan, Efisiensi Pendidikan, Relevansi Pendidikan, Daya Saing Lulusan, Pencitraan Publik</p> <p>Fokus untuk mengembangkan standar nasional pendidikan yang diamanatkan BSNP</p> <p>Fokus meningkatkan Sarana Prasarana, meningkatkan Kualitas Belajar, meningkatkan Kualitas Profesi Tenaga Kependidikan</p>

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini peneliti menguraikan simpulan berdasarkan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian, serta berisi saran atau rekomendasi hasil penelitian.

A. Simpulan

Setelah mengadakan penelitian, pengolahan data, serta analisis data, hasil penelitian yang tercantum sesuai dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Prodi MPI yang menjadi objek penelitian mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas sehingga dapat mengarahkan mahasiswa menjadi mahasiswa yang unggul dan berakhlak mulia (berkarakter) sesuai dengan tujuan Program Studi MPI. Oleh karena itu visi, misi, dan tujuan dirancang sebagai landasan yang digunakan prodi dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu, Prodi memiliki mutu dan sudah memenuhi kriteria yang dimaksudkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Prodi memiliki ciri khas sebagai modal utama dalam mengembangkan pendidikan. Standar mutu di Prodi pun

mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang terus berkembang dari masa ke masa. Bahan perkuliahan sudah memakai bahasa Arab dan bahasa Inggris selain bahasa Indonesia.

2. Kebijakan yang diterapkan Prodi S1 MPI dalam peningkatan mutu sangat strategis untuk perkembangan Prodi di masa mendatang. *Pertama*, menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 sebagai dasar perbaikan berkelanjutan mutu pendidikan di setiap kegiatan atau aktivitas yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan. *Kedua*, meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan memiliki kepribadian serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. *Ketiga*, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. *Keempat*, meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran dan pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat sebagai penggerak dalam meningkatkan

kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dan berwawasan global dengan mengembangkan dan memenuhi standar nasional pendidikan tinggi dan internasional (ISO) berbasis ICT dengan pendidikan global sebagai ciri khas yang utama yaitu trilingual (Indonesia, Inggris, Arab).

3. Strategi pencapaian program pembelajaran yang dilakukan Prodi ditempuh dengan memperbaiki strategi pembelajaran yang diterapkan, menyusun Renstra dan RKT. Sistem pendidikan menggunakan sistem sks. Beban pembelajaran yang diatur pada ketentuan ini adalah beban pembelajaran sistem sks pada jenjang pendidikan tinggi. Beban pembelajaran setiap mata kuliah pada sistem sks dinyatakan dalam satuan jam pembelajaran. Prodi juga melengkapi administrasi pembelajaran serta pemenuhan rencana pembelajaran yang berstandar nasional dan internasional, keunggulan lokal, dan pembentukan kepribadian mahasiswa yang religius.
4. Pengembangan SDM untuk mencapai tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu di Prodi dilakukan dengan cara memberdayakan staf dan menempatkan personel yang melayani keperluan semua mahasiswa, menyediakan staf berwawasan manajemen berbasis Prodi, menyediakan

kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf, dan menjamin kesejahteraan staf dan mahasiswa melalui kegiatan dan program yang telah dibuat. Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai mutu Prodi terus dilakukan melalui program peningkatan mutu yaitu semua dosen mempunyai kualifikasi minimal S-2 dan memberikan dorongan kepada dosen untuk melanjutkan ke jenjang berikutnya (S-3), selain itu diadakan program pelatihan untuk para dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Prodi S1 MPI.

5. Format kepemimpinan mutu yang dilaksanakan di Prodi MPI dengan menerapkan konsep *quality leadership* dengan berbagai program yang dirancang dengan rinci, sistematis, dan berkesinambungan. Pola yang digunakan yaitu kepemimpinan visioner. Kepemimpinan di Prodi bersifat *bottom-up* yaitu semua kebijakan berdasarkan musyawarah bersama. Program yang direncanakan untuk kepemimpinan mutu sangat terarah sesuai dengan tuntutan program Prodi. Format kepemimpinan mutu Prodi mengarah kepada *visioner, quality personal essential, quality commitment, sense of belonging, dan customer oriented*.

6. Mutu pelayanan Prodi MPI dikhususkan kepada standar internasional (ISO 9001:2008) dan SNPT (Standar Nasional Pendidikan Tinggi) serta mempertimbangkan kearifan lokal, dibarengi dengan pembentukan karakter mahasiswa yang religius melalui proses pembinaan tahsin dan tahfid.

B. Rekomendasi

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan analisis baik yang berasal dari data primer, studi dokumentasi, wawancara, dan observasi, serta berbagai masukan dari para narasumber bahwa strategi peningkatan mutu Prodi di Prodi MPI melalui perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi harus melibatkan seluruh komponen Prodi sehingga akan tercapai Prodi yang bermutu dalam perkembangannya. Oleh sebab itu peneliti memberikan beberapa saran secara umum yaitu hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan informasi dan pengetahuan dalam pengelolaan Prodi bermutu melalui penerapan manajemen strategik yang berdampak terhadap perkembangan Prodi. Secara khusus penulis memberikan saran:

1. Agar pemantauan terhadap visi, misi, dan tujuan dapat tercapai, maka diperlukan konsistensi evaluasi yang dilakukan Prodi terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan serta perlu dikembangkan sistematisa manajemen berbasis Prodi yang merupakan perwujudan dari visi, misi, dan tujuan sampai ke ranah teknis yang disusun dengan jelas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing personel.
2. Kebijakan Prodi perlu ditata ulang dan diarsipkan sehingga menjadi program rutinitas yang dapat dilaksanakan sampai kepada tingkat dosen.
3. Strategi pencapaian program harus terencana dan terarah dengan baik menggunakan manajemen strategis sehingga dapat terukur dan dievaluasi hasilnya.
4. Mengefektifkan SDM yang ada harus menjadi perhatian, *reward* bagi dosen harus ditambah untuk memotivasi guru meningkatkan kinerja profesinya. Selain itu, kedekatan antara pimpinan dan staf harus selalu dijalin, tidak hanya dalam suasana formal tetapi perlu diadakan acara non formal. Tenaga pendidik dan kependidikan menjadi tonggak utama dalam pembelajaran, oleh karena itu kinerja harus selalu diasah dan ditingkatkan melalui berbagai pembinaan yang sesuai dengan profesinya.

5. Format kepemimpinan mutu masih berupa konsep dan teori, lebih baik jika dibuatkan format baku untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kepemimpinan mutu ketua jurusan/Prodi.
6. Prodi perlu membuat kurikulum yang menjadi kompetensi lainnya/pilihan yang menjadi nilai tambah masing-masing prodi di luar kurikulum yang mengandung kompetensi dasar, utama, dan penunjang. Sebagai contoh, bila lulusan diharapkan mampu menjadi manajer SDM melalui (kediklatan), saat mahasiswa harus menerima mata kuliah manajemen diklat, psikologi sosial, psikologi pendidikan, sosiologi, dan ilmu-ilmu yang diperlukan untuk membantu memahami mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Ansoff, I., dan McDonnell, H. (1990). *Implanting Strategic Management*, Second Edition. Prentice Hall International (UK), Ltd.
- Anderson, J.E. (1979). *Public Policy Making*. London: Nelson.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jogjakarta: Rineka Cipta.
- Arkaro, S. Jerome. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., dan Walumbwa, Fred O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*. Elsevier JAI.
- Beach, Lee Roy. (1993). *Making The Right Decission: Organizational Culture, Vission, and Planning*. New Jersey: Prentice – Hal. Inc. Engliwood Cliffs.
- Bedeian, Arthur G. (1980). *Organization: Theory and Analysis*. Dryden Press.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Burnham, J.W. (1997). *Managing Quality in School*. London: Prentice Hall.
- Bush, Tony & Coleman, Marianne. (2012). *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Bradford, D.L. Cohen, A.R. (1997) *Managing for Excellence*. Canada: John Wiley.
- Cameron, S. Kim. & Whetten, David A. (2007). *Developing Management Skill*. New Jersey: Pearson Education.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). *School Effectiveness and School-Based Management*. New York: Palmer Press.
- Chung, Kae H., & Megginson, Leon C. (1981). *Organization Behavior Depeloment Managerial Skills*. New York: Harper U Row.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. California: SAGE Publication.
- Crosby, Philip B. (1985). *Managing for Total Quality*. New York: Prentice – Hall.
- Danim, S., (2003). *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases. Buku I Edisi 12* (Penerjemah D. Sunardi). Jakarta: Salemba Empat.
- Deming, W. Edward. (1986). *Strategy for Modern Method Management*.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Buku 1: Konsep dan Pelaksanaan). Jakarta: Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Engkoswara. (1988). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.

- Engkoswara dan Komariah, Aan. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Fetty Ernawati dan Djam'an Satori. (2012). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Program Studi Langka Peminat Di PTAIN. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XV No.1* April 2012.
- Gaffar, F. (1995). *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2006). *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James L; Ivancevich, John M.; dan Donnelly, James H. (2006). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Hadi, Sutrisno. (2000). *Metodologi Reearch*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Hagemann, Gisela. (1993). *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*, (terj.) Fery Dwi Nugroho. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hamalik, O. (2006). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdiawandani, B. (2000). *Penerapan Manajemen Strategik*. Bandung: Tarsito.

- Hoecht, Andreas. (2006). *Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability*. Springer (Online). Tersedia: <http://www.jstor.org/29734995>
- Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1988).
- Holsinger, D.B. & Cowell, R.N. (2000). *Positioning Secondary School Education in Developing Countries: Expansion and Curriculum*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Horton, Paul B., et.al. Sociology. Alih bahasa oleh Ram, Aminudin; Sobari, Tita. (1996). *Sosiologi*. Jakarta: Erlangga
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (Sixth Edition). New York: Mc.Graw Hill.
- Kartono, Kartini. (1986). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Khuluqo, I. E. [Disertasi]. (2012). *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu pada Pendidikan Anak Usia Dini: Studi Kasus pada Tiga taman Kanak-Kanak di Kota Depok*. Tidak Diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Komariah, Aan, dan Triatna, Cepi. (2010). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leithwood, Kenneth; Jantji, Dorris; Steinbach, Rosanne. (2006). *School Leadership and Teacher? Motivation to Implement Accountability Policies*. Unika Atma Jaya.
- Lincoln, Yvona S.; Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.

- Lindsay, M. W.. (2005). *The Management and Control of Quality*. Sixth Edition, Thompson South Western.
- Lunenburg, Frederick C.; Ornstein, Allan C. (2007). *Educational Administration: Concepts and Practice*. Cengage Learning.
- Milles, M.B. dan Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis* (second Ed.). London: Sage Publication.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Morely, Louise and Rassool, Naz. (1999). *School Effectiveness: Fracturing the Discourse*. London: Falmer Press.
- Mutohar, P.M. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.
- Nasution, S. (2006). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Parsons, Wayne. (2008). *Public Policy: pengantar teori dan praktik analisis kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- Permendikbud No. 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Permendikbud RI No. 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.

- Popham, W. James & Baker, Eva L. (2005). *Teknik Mengajar secara Sistematis*. Diterjemahkan oleh Amirul Hadi, dkk. Jakarta: Rineka Cipta.
- Praptiningsih, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Inkoma Undaris Nomor 1 Februari 2010. www.undaris.ac.id.
- Prawirosentono, S. (2002). *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prihatni, D. [Jurnal], Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Mutu Sekolah. www.jurnal.upi.edu.
- Prijosaksono, Ariwibowo. 2005. Komunikasi Efektif. (on line) tersedia: [Http://www.roy-sembel.com](http://www.roy-sembel.com). 23 April 2005
- Quigley, Joseph V., (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Rangkuti, F. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kamus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raynolds, E. (2005). *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah*. Cet. 2, terjemahan Teguh Budiharjo dan Abdul Munir. Jakarta: Diva Pustaka.
- Robins, Bregman, Stag, dan Coulter. (2003). *Management, 3rd edition*. Melbourne: Prentice Hall.
- Sagala, S. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Rosda Karya.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saladin, D. (1999). *Strategi dan Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Ganeca Exact.

- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Satori, Djam'an. (2002). *Dimensi dan Indikator Sekolah Efektif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Satori, Djam'an, & Komariah, Aan. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. London: Cassell.
- Scheerens, J. (1999). *School Effectiveness in Developed and Developing Countries; A Review of The Research Evidence*. World Bank Paper.
- Scheerens, J. (2000). *Improving School Effectiveness*. Paris: UNESCO.
- Sembel, Roy, supervisi Efektif. (online), Tersedia: www.roy-sembel.com, 25 April 2014
- Sergiovanni, Thomas J. et.al. (1992). *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sherr, Lawrence dan Lozier, Gregory. (2004). Total Quality Management in Higher Education. Bersumber dari <http://www.campus.umr.edu/assess/tqm/tqmhed8.html>. diunduh pada tanggal 14 Oktober 2013, pukul 19.16
- Sobahi, K., dkk. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Cakra.
- Soeprapto, Riyadi. (2010). *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. World Bank
- Steers, Richard M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper Collins.
- Sugiyono. (2006). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaeli. (2011). “Studi tentang Sekolah Efektif pada SMAN di Provinsi Jawa Barat” pada *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN: 14128158, volume XIII No. 2 Oktober 2012.
- Suhardan, Dadang, H. (2010). *Pengaruh Supervisi Profesional terhadap Mutu Pembelajaran*. Bandung. Disertasi Sekolah Pascasarjana, UPI Bandung.
- Sukmadinata, N.S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sukmadinata, N.S., Jamiat, AN., Ahman. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Supandi, dan Sanusi, Achmad. (1988). *Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutermeister, R.A. (1976). *People and Productivity*. New York: Mc Graw Hill.
- Sytsma, Sid. (2000). *Practicing Continuous Improvement in the Classroom*. Sumber: <http://www.sytsma.com/tqmpap.html>. diunduh pada tanggal 13 Oktober 2013 pukul 10.41.
- Terry, G. R. (2008). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (1986). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

- Tim Dosen Adpen UPI, (2011), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- UNESCO. (1999). *Statistical Yearbook*. USA:UNESCO Publishing & Bernan Press.
- Wahab, S.A. (2002). *Analisis Kebijaksanaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zahnd, Markus. (1999). *Perancangan Kota Secara Terpadu: Teori Perancangan Kota dan Penerapannya*. Yogyakarta: Kanisius.