# pemberdatyaan_tata_kelola.pdf

*by*

**Submission date:** 11-Sep-2019 07:41AM (UTC+0700)
**Submission ID:** 1170493134
**File name:** pemberdatyaan_tata_kelola.pdf (17.67M)
**Word count:** 2854
**Character count:** 17519

# DESAIN PEMBERDAYAAN DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI BERBASIS MUTU

Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si.

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

**Kutipan Pasal 72 :**

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1. 000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5. 000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si.

# DESAIN PEMBERDAYAAN DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI BERBASIS MUTU

AURA
ANUGRAH UTAMA RAHARJA

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**DESAIN PEMBERDAYAAN DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI BERBASIS MUTU**

**Penulis :**
Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si.

**Desain Cover & Layout**
Team Aura Creative

Penerbit
**CV. Anugrah Utama Raharja (AURA)**
**Anggota IKAPI**
**No.003/LPU/2013**

**Alamat**
Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro, Komplek Unila
Gedongmeneng Bandar Lampung
HP. 081281430268
E-mail : aura_print@ymail.com
Website : www.aura-publishing.com

x + 208 hal :15,5 x 23 cm
Cetakan, April 2016

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

# KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt, yang telah mencurahkan rahmat dan karunia, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku teks ini. Buku teks ini hadir dilatarbelakangi oleh tiga isu yang paling menonjol, yaitu organisasi, personel, dan manajemen dalam rangka menghadapi tantangan dan ancaman sebuah perguruan tinggi di era abad 21 dalam bidang keuangan, penggunaan teknologi komunikasi dan informasi, kompetisi dan marketisasi di sektor pendidikan tinggi, serta meningkatnya profesionalisasi administrasi bidang pendidikan. Sebagai buku manajemen tata kelola perguruan tinggi berbasis mutu dan salah satu referensi tentang aturan tatakelola yang detil guna menumbuhkan inovasi dan akses peluang akademik serta berimplikasi terhadap proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu kehadiran buku ini juga merupakan juga hasil dari refleksi penelitian yang telah diseminarkan di berbagai perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri. Pemberdayaan dan perubahan Manajemen tata kelola berbasis mutu telah memberikan peran, fungsi dan ciri khas bagi pengembangan penelitian kualitatif.

Buku ini merupakan penunjuk arah pembeda organisasi pendididikan dengan organisasi lainnya. Keunikan perguruan tinggi jawaban dari tujuan yang ambigu, yakni sebagai lembaga yang memproses manusia, terikat pada permasalahan teknologi, dan melibatkan profesional sebagai penyedia layanan utama namun juga rentan terhadap perubahan lingkungan.

Konsekuensinya, perguruan tinggi tidak dapat dilakukan dengan birokrasi standar. Klien dunia pendidikan tidak hanya menikmati layanannya, namun juga memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan. Garis otoritas terlihat tidak jelas, disisi lain pegawai profesionalnya menuntut derajat otonomi tinggi. proses administratif dirancang untuk membantu unit pengajaran dan penelitian. Bantuan teknologi, penapsiran dari informan penelitian dan penegtahuan penulis dan para peneliti lainnya. Penulis juga mengucapkan terima kasih PT. Aura Perinting yang telah bersedia menerbitkan buku ini. Penulis menyadari bahwa isi buku ini masih terdapat kelemahan dalam rancangan pemberdayaan perubahan manajemen tata kelola, keselarasan teknologi informasi dalam proses bisnis pendidikan, model kewirausahaan dan model kerjasama *(Neetworking)* perguruan tinggi berbasis mutu.

Akhirnya saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berjasa dalam rangkah menyelesaikan penyusunan buku ini. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi peningkatan mutu manajemen perguruan tinggi. Sekian dan terima kasih, Wabillahi Taufik Walhidayah-Wasalamu Alaikum Wa-wb.

Penulis

DR. Anuar Sanusi, SE., M.Si

# Kata Pengantar Penerbit

Materi buku ajar penerbitan buku Desain Pemberdayaan dan Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Mutu karya **Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si.** Materi ajar ini dibuat telah disesuaikan dengan silabus mata kuliah yang membahas mengenai "kinerja manajemen", yang diberikan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Informatika dan Bisnis Darmajaya (IBI) Bandar Lampung. Selain itu, materi ajar ini merupakan bahan yang sering digunakan oleh **Dr. Anuar Sanusi, SE., M.Si** dalam mengajarkan Manajemen Sumber Daya Manusia kepada mahasiswanya. Diharapkan materi ajar ini dapat berguna bagi para pengguna buku ini, terutama dosen/akademisi saat mengajarkan mata kuliah tentang "Manajemen" dan/atau mata kuliah terkait lainnya, khususnya ekonomi manqjemerial dan metodologi penelitian di bidang ilmu sosial. Buku ini secara tidak langsung diharapkan dapat dimanfaatkan menjadi salah satu referensi dalam pembuatan "Materi ajar manajemen kinerja" yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing dosen/akademis perguruan tinggi tempat mengajar.

Akhir kata, penerbit mengucapkan terima kasih kepada Dr. Anuar Sanusi, S.E., M.Si. selaku penulis, beserta

seluruh pihak yang terlibat dalam menerbitkan buku Desain Pemberdayaan dan Tata Kelola Perguruan Tinggi Berbasis Mutu ni. Semoga bermanfaat.

Bandar Lampung, April 2016

Penerbit

# Daftar Isi


PENGANTAR PENERBIT ..... v

KATA PENGANTAR ..... vii

BAB 1 PERAN PERGURUAN TINGGI ..... 1

BAB 2 KEBIJAKAN MUTU ..... 28

BAB 3 STRATEGI PENCAPAIAN MUTU ..... 69

BAB 4 MENDESAIN KEBIJAKAN MUTU ..... 94

BAB 5 PEMBERDAYAKAN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUANTINGGI ..... 175

DAFTAR PUSTAKA ..... 202

# BAB 1

# PERAN PERGURUAN TINGGI

Saat ini Indonesia memiliki bonus demografi untuk dijadikan modal dasar yang dapat digunakan dalam upaya untuk mencapai visi dan misi Indonesia ke depan yaitu menjadi kekuatan ekonomi ASIA bahkan Dunia. Bonus demografi yang dimiliki Indonesia saat ini merupakan salah satu modal dasar untuk mencapai visi dan misi terutama bagi peningkatan produktivitas ekonomi dan pengembangan pasar domestik. Oleh sebab itu fokus pembangunan pendidikan nasional yang berkebelanjutan berkaitan dengan Visi Indonesia ke depan adalah diarahkan pada (1) demokrasi, pembangunan pertumbuhan menengah yang berkeadilan; (2) demokrasi, pembangunan pertumbuhan tinggi yang berkeadilan); dan (3) demokrasi, pertumbuhan berkesinambungan, yang berkeadilan secara merata yang ditunjukkan oleh PDB nominal dan PDB per kapita yang tinggi. Selain dari itu bonus demografi akan lebih berkualitas dan menjadi modal dasar untuk menopang pembangunan jika sumber daya manusinya lebih banyak tenaga terlatih dengan asumsi bahwa tingkat pendidikan harus lebih tinggi. Selanjutnya, bahwa Sumberdaya manusia Indonesia akan menjadi modal utama kemajuanbangsa, asal mereka mendapat pendidikan yang bermutu dan relevan. Dari pernyataan diatas tidak ada pilihan di-era pembangunan pendidikan saat ini sangat strategis dan menentukan dalam meletakkan landasan

yang kokoh untuk menghasilkan SDM berkualitas pada 2015-2035. Pengelolaan perguruan tinggi berbasis mutu pada dasarnya mengelola tiga aspek utama, yaitu: **(1) process, (2) content, dan (3) resources.** Ketiga aspek pengelolaan ini jika berjalan secara terintegrasi maka akan dapat menjangkau mutu perguruan tinggi secara optimal dan mandiri. **Aspek process** unsur-unsurnya di-perguruan tinggi yaitu proses untuk dijalankan sesuai fungsi perguruan tinggi melalui aktifitas tri darma perguruan tinggi dan proses terdapat 3 (tiga) pendukung, yaitu proses terkait dengan fungsi bisnis, seperti administrasi, keuangan, sdm, dan pemasaran. ***Aspek content* di-** Perguruan Tinggi; merupakan kegiatan yang sangat penting di dalam perguruang tinggi, yaitu; kurikulum, pembelajaran, penelitian dan pengembangan keilmuan. **Sedangkan Aspek resources ini** meliputi; pengelola semua sumberdaya yang dimiliki perguruan tinggi yaitu mulai dari sumber daya manusia (SDM), sarana dan prasarana, dan dana atau pendanaan. Capaian dari aspek tata kelola model manajemen strategi Mutu PT unggul dan berdaya saing tergantung (dicerminkan) oleh indikator - indikator produk/jasa yang dihasilkan perguruan tinggi (PT), yaitu kinerja kelompok bidang/departemen adalah kelompok bidang pendidikan; bidang layanan kepakaran; bidang sumber daya manusia; bidang kemahasiswaan; dan bidang mutu layanan manajemen. Dalam peletakkan ini pembangunan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan insan Indonesia cerdas dan kompetitif melalui peningkatan ketersediaan, keterjangkauan, kualitas dan relevansi, kesetaraan dan kepastian memperoleh layanan pendidikan. Urut-urutan

fokus pembanguan pendidikan ini sejalan dengan Pendidikan akademik yang berkarakter antara lain: peningkatan akses dan mutu PAUD; penuntasan pendidikan dasar sembilan tahu; percepatan peningkatan kualifikasi akademik guru dan dosen ke jenjang pendidikan S1/D4, S2 dan S3, sertifikasi, rintisan pendidikan profesi guru dan dosen; dan peningkatan akses dan mutu pendidikan vokasi; serta percepatan peningkatan jumlah dosen S3 dan daya saing perguruan tinggi (PT ).

Di era globalisasi ini peran perguruan tinggi dituntut harus mampu melakukan penyesuaian dalam merespon tantangan peradaban dengan cara mendisain, menggagas dan melaksanakan mutu. Hal ini sejalan dengan mutu perguruan tinggi di Indonesia seperti yang tertuang dalam kebijakan nasional melalui peraturan pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Dalam pengejawatahan peran perguruan tinggi dituntut melalui kemampuannya untuk melakukan penyesuaian dalam merespon tantangan peradaban di era globalisasi dengan berbagai cara, yaitu mendesain, menggagas dan melaksanakan mutu. Sejumlah perguruan tinggi di Indonesia telah membentuk lembaga atau badan satuan penjaminan mutu. Namun demikian lembaga atau badan satuan penjaminan mutu dalam kontribusinya terhadap peran perguruan tinggi dalam mengemban tugas dan tanggung jawab atas pencapaian mutu muda belum optimal. Walaupun perguruan tinggi dapat meningkatkan perannya menentukan

kebijakan sendiri sepanjan atau dianggap sesuai dengan arah dan misi pendidikan nasional. Berbagai rumusan yang perlu ditawarkan perguruan tinggi untuk berkontribusi **optimal**, yaitu dengan merumuskan kompetensi program pendidikan akademik sebagai bentuk respon tantangan peradaban selaras dengan tantangan era globalisasi ini, antara lain: (1) mengoptimalkan peran perguruan tinggi; (2) menetapkan kebijakan mutu; (3) menetapkan strategi untuk mencapai mutu; dan (4) mendesain kebijakan mutu; serta (5) memberdayakan sumber daya manusia (SDM) perguruan tinggi yang satu persatu diuraikan berikut ini.

## Mengoptimalkan Peran Perguruan Tinggi

Mengoptimalkan peran perguruan tinggi dengan merumuskan desain konsep kompetensi program pendidikan akademik sebagai referensi demensi ilmu yang diharapkan mampu menerapkan ilmu pengetahuan dalam kegiatan yang produktif terhadap pelayanan kepada masyarakat, mengerti peran dan kegiatan pengembangan ilmu melalui penelitian, mampu mengantisipasi permasalahan dalam bidang keahliannya; cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan ilmiah yang ada (inovatif); mampu meningkatkan pelayanan masyarakat dengan penelitian dan pengembangan; mampu berperan serta dalam kegiatan pengembangan ilmu melalui penelitian; mampu memecahkan permasalahan dalam bidang ilmu sejenis; mampu bekerja tak tergantung pada lingkungan ilmunya**;** mampu menciptakan konsep baru dalam bidang ilmunya melalui penelitian; mampu memimpin suatu

pengembangan ilmu melalui penelitian; mampu memecahkan permasalahan dengan pendekatan interdisipliner; dan ampu mengubah lingkungan ilmunya dengan konsep yang dikembangkannya. Rumusan desain konsep ini diarahkan kepada kegiatan perguruan tinggi untuk menghasilkan kompetensi lulusan yang dicerminkan bentuk capaian elemen kompetisi lulusan yang mempunyai, yaitu (1) landasan kepribadian, (2) penguasaan kaidah berkehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan keahlian dalam berkarya, (3) bersikap dan berperilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian ilmu dan keterampilan yang dikuasainya, dan (4) berkemampuan dan berketerampilan dalam berkarya, (5) mempunyai kemampuan dalam penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olahraga.

## Menetapkan Kebijakan Mutu

Menetapkan kebijakan mutu sebagai acuan utama dalam perubahan perguruan tinggi berbasis mutu. Oleh sebab itu, masalah mutu di perguruan tinggi sudah saatnya menjadi pusat perhatian manajemen (pengelola) untuk ditetapkan melalui rencana starategis (renstra) perguruan tinggi yang juga dituangkan dalam kebijakan pada aras nasional, yaitu pada peraturan pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pensidikan. Peraturan pemerintah ini diterbitkan dengan tujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (pasal 4). Hal ini menjadi tugas perguruan tinggi untuk

mendesain kebijakan mutu selaras dengan perubahan yang disebabkan oleh lingkungan yang bergerak secara dinamis dan sangat cepat. Sesuai dengan peran dan fungsinya tuntutan untuk mendesain program pendidikan tinggi dengan memberikan pengelompokan batasan yang jelas akan tetapi mengacu kepada kelompok perguruan tinggi bermutu, yaitu perguruan tinggi yang: (1) unggul dalam riset; (2) mempunyai kebebasan akademik dan suasana yang menyenangkan secara intelektual; (3) mempunyai kemamndirian tata pamong; (4) mempunyai fsilitas dan dana yang memadai; (5) mempunyai diversitas; (6) skala internasionalisasi mahasiswa, pakar, dan dosen asing; (7) mempunyai pemimpin yang gaya kepemimpinannya sangat demokratis; (8) jenjang S-1 yang berbakat; (9) penggunaan ICT untuk manajemen dan perpustakaan; (10) pembelajaran yang berkualitas; (11) keterkaitan dengan masyarakat; (12) berada dalam jejaring kerjasama secara institusional. Dari kelompok ini dapat diambil intinya bahwa suatu perguruan tinggi mutu setidaknya memenuhi criteria: **Pertama,** institusional characteristics yang mencakup kualifikasi dosen yang baik, dosen internasional, dan mahasiswa yang terseleksi; **Kedua,** instructional characteristics yang mencakup (a) rasio dosen: mahasiswa, dan (b) rasio staf adminstrasi : mahasiswa. Mutu pengajaran ini diantaranya direfleksikan dari hasil-hasil penelitian. **Ketiga,** research reputation atau memiliki reputasi internasional di bidang penelitian, yang mencakup indeks sitasi; dan **Keempa**t, student characteristics atau karakteristik mahasiswa yang mencakup prosentase mahasiswa asing. Menjadi atau mendapat

pengakuan dari kelompok perguruan tinggi bermutu yang ukurannya seperti dalam pernyataan diatas, maka pilihannya adalah mendesain dan mengiplementasikan program baik program jangka pendek dan program jangka panjang. Dalam hubungan ini bentuk program pendidikan tinggi yang relevan dan berkualitas ditandai dengan kemampuan lulusan untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja, menciptakan lapangan kerja baru, atau mengembangkan ilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan pengetahuan global. Lulusan perguruan tinggi diharapkan tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan, teknologi atau seni pada bidang tertentu, tetapi juga menguasai ketrampilan tambahan seperti, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan berfikir logis, kemampuan belajar dan lain-lain. Kemampuan-kemampuan tambahan ini **disebut *soft skills***.

## Menetapkan Strategi untuk mencapai Mutu.

Pendidikan tinggi satu proses yang kompleks yang dalam kaitannya dengan peran kontribusi perguruan tinggi menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas tergantung dari bagaimana perguruan tinggi menjalankan prosesnya: (1) Input berupa kualitas calon mahasiswa, (2) proses melalui kuliatas proses belajar dan mengajar (PBM), menyiapkan kurikulum baik secara konvensional maupun Inovatif; menyiapkan sumberdaya yaitu sumber daya manusia (SDM) S2, S3, Guru Besar), fisik (gedung & lab, dll), dana (tantangan), dan informasi (tersedia) ; standar sains dan etika yang tinggi, inisiasi metode baru, manajemen yang inovatif ; (3) Output berupa

kualitas lulusan, kompetitif dan kolaboratif; (4) Outcome berupa kualitas, profesiona; dan (5) ***Impact*** yaitu kualitas dan status. Menghadapi kompleksitas peran perguruan tinggi diperlukan penetapan strategi yang efektif. Dalam konteks ini Strategi membangun perguruan tinggi berbasis mutu yang diarahkan kepada beberapa hal antara lain: 1) Merubah Mind-Set, 2) Membangun SDM yang professional, 3) Memperkuat Fundamental Bisnis, dan 4) Optimalisasi Teknologi Informasi. Bentuk arahan starategi lain adalah Peningkatan kualitas produk Dosen, Peningkatan kualitas pelayanan, Berbasis Teknologi Informasi . Sedangkan dalam menetapkan stategi ini dengan memperhatikan aspek utama sebagai penentu kualitas lembaga yaitu; sumberdaya/masukan, proses belajar mengajar. Demikian juga hasil pendidikan atau kualitas lulusan, dan semua mengarah pada beberapa faktor kunci sukses: mutu layanan, mutu lulusan. mutu dosen, mutu karya akademik. Penetapan startegi ini juga dikaitkan dengan standard mutu yang dapat diraih dengan cara☹1) menghidupkan budaya riset, (2) menghidupkan budaya kerja unggul, (3) peningkatan kemampuan bahasa Inggris, (4) peningkatan berbagai kriteria produktifitas, (5) mengadakan kerjasama Internasional, (6) membangun jejaring publik (industri, pemerintah, asosiasi profesi dan masyarakat), dan (7) hubungan alumni diperkuat.

## Mendesain Kebijakan Mutu

Berbagai bentuk bidang mutu terkait dengan strategi desain mutu perguruan tinggi yang harus mendapat perhatian khusus bersinggungan dengan sasaran mutu, yaitu: 1)

pendidikan; 2) penelitian; 3) layanan kepakaran; 4) sumber daya manusia; dan 5) kemahasiswaan; serta 6) layanan manajemen. Desain kebijakan mutu akan selaras dengan kepentingan penilaian terhadap mutu perguruan tinggi yang tertuang dalam Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) merupakan satu-satunya badan akreditasi yang diakui oleh pemerintah Republik Indonesia (dalam hal ini oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Tugas utama badan ini adalah: (1) meningkatkan mutu pendidikan tinggi, (2) memperkenalkan serta menyebarluaskan "Paradigma Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Tinggi", dan (3) meningkatkan relevansi, atmosfir akademik, pengelolaan institusi, efisiensi dan keberlanjutan pendidikan tinggi. (Tadjudin, 2000).

BAN-PT berdiri tahun 1994, berlandaskan UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Sebagai satu satunya badan akreditasi yang diakui oleh pemerintah BAN-PT memiliki wewenang untuk melaksanakan sistem akreditasi pada pendidikan tinggi. Dalam wewenang ini termasuk juga melaksanakan akreditasi bagi semua institusi pendidikan tinggi (baik untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS), Perguruan Tinggi Agama (PTA) dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK); program-program pendidikan jarak jauh; dan program-program, secara kerjasama dengan insitiusi pendidikan tinggi di dalam negeri, yang ditawarkan oleh

institusi pendidikan tinggi dari luar negeri (saat ini institusi pendidikan tinggi dari luar negeri tidak dapat beroperasi, secara legal, di Indonesia). Dalam PP No. 60 tahun 1989. PP 60 disebutkan bahwa BAN-PT merupakan badan yang mandiri (independen) yang diangkat dan melaporkan tugasnya pada Menteri Pendidikan Pendidikan dan Kebudayaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Di dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan bahwa SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, pemenuhan SNP oleh suatu perguruan tinggi akan berarti bahwa perguruan tinggi tersebut menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Oleh karena itu, SNP dapat disebut pula sebagai standar mutu pendidikan tinggi di Indonesia yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi.Pasal 92 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang SNP mengamanatkan bahwa Menteri Pendidikan Nasional mensupervisi dan membantu perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu.

Revisi perlu dilakukan agar buku tersebut sesuai dengan perkembangan pendidikan tinggi serta perubahan peraturan perundang-undangan dalam bidang pendidikan tinggi di Indonesia. Perubahan yang penting telah terjadi, khususnya dalam sistem penjaminan mutu perguruan tinggi. Buku tentang penjaminan mutu yang lama, hanya berisi tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilakukan oleh dan atas inisiatif perguruan tinggi masing-masing, yang disebut sebagai penjaminan mutu internal. Sedangkan buku ini yang diberi judul

Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi atau disingkat SPM-PT tidak saja memuat penjaminan mutu internal yang telah diberi nama sebagai Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), juga memuat penjaminan mutu eksternal atau akreditasi yang diberi nama sebagai Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME), serta sistem Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT).

Turunan dari kebijakan bidang mutu adalah indikator mutu yang diarahkan kepada kebijakan mutu, yaitu: (1) *Product/service* yaitu konseling dan penasehat akademik; (2) *Price* atau harga terjangkau oleh sekmen premium, dan *middle – low;* (3) *Promotion* media yang digunakan seperti website, brosur media sosial, dan orang tua murid; (4) *Place* atau tempat tinggal dekat jalan atau pusat kota ataupun wilayah provinsi; (5) *Strength* yaitu kekuatan yang dimiliki seperti tersedianya fasilitas, reputasi dan kualitas edukasi; (6) *Weakness* yaitu fasilitas yang mulai usang, kualitas tenaga kerja yang kurang bermutu; (7) *Customer demographic* yaitu domisili mahasiswa, ekonomi menengah keatas, menikah dan memiliki anak; (8) *Opportunity* yaitu kesempatan oleh asing atau sekolah internasional mulai diminati oleh pasar; (9) *Threat* dimana kompetisi semakin ketat, dan banyak sekolah baru; (10) *Company size* yaitu jumlah karyawan, jumlah cabang dan total aset; (11) *Competitor;* (12) *Know How* yaitu saran dari orang tua, masukkan dari mahasiswa, pengalaman dan keahlian manajmen; (12) Marketing strategy (member getmember, free trial, sibling discount, tution fee discount; (13) *Future development* yaitu ekspansi ke Jakarta, kerjasama Universitas Internasional; (14) *Behavior* (friendly gesture, homey experience, dan caring teacher; (15) *What are*

*you*: a trusted, modern, progressive and accom published scholl; (16) *How the brand makes you feel* (smart, rich, sportsman, dicipline, well educated, bright future; (17) *What purpose does the brand serve* yaitu brighter future, sport achievement, enable new heights in life, rewarding education.

## Pemberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) Perguruan Tinggi.

Perubahan yang mendasar dalam penyebaran kewenangan pimpinan tergantung dari komitmennya dalam memberikan kepercayaan kepada lembaga Satuan Penjaminan Mutu pada semua livel di perguruan tinggi. Sedangkan perubahan pada derajat formulasi ditentukan oleh unit Gugus Kendali Mutu (GKM) sebagai lembaga baru yang dapat menjembatani institut dengan fakultas dan jurusan atau program studi. Satuan penjaminan mutu yang berupa Gugus Kendali Mutu ini tidak dapat diandalkan untuk dijadikan penentu utama keberhasilan kebijakan mutu dikarenakan adanya keterbatasan. Keterbatasan ini menjadi tantangan baru bagi eksistensi struktur baru dan tidak dapat diketahui ukuran besarnya kemampuan kedua lembaga (satuan penjaminan mutu dan gugus kendali mutu) mendukung pencapaian peningkatan mutu yang ingin dicapai. Kendala lainnya dalam Satuan penjaiminan mutu adalah tidak bisa bertindak secara cepat dalam menangani kendala oleh karena segala prosedur dan keputusan harus melalui pimpinan tertinggi, demikian juga kendala ini dapat juga muncul dalam pengalokasian sumberdaya (dana dan sumber daya manusia). Bagaimana cara

mengatasi kendala dimaksud maka jawabnya adalah pemberdayaan. Sebagai organ paling bawah yang secara langsung bersinggungan dengan pelanggan utama (mahasiswa), Gugus Kendali Mutu (GKM) dan pengurus Satuan Penjaminan Mutu perlu mendapatkan penguatan atau pemberdayaan ***(empowerment).***

Salah satu dari sumber daya perguruan tinggi mendapatkan penguatan atau pemberdayaan ***(empowerment)*** adalah dosen. Alasan mendasar adalah karena dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan kualitas manusia. Oleh sebab itu seorang dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sehingga menciptakan kinerja dosen yang profesional dan bermutu tinggi. Dosen memegang peranan yang sangat strategis bagi kemajuan sebuah perguruan tinggi. Dosen adalah pendidik profesional yang dapat menetapkan apa yang baik bagi mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya, sehingga merupakan salah satu penentu utama dalam menjaga kelangsungan serta menjamin adanya suasana yang kondusif bagi institusinya.

Keberadaan dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya berkinerja dan bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen berkinerja dan bermutu tinggi, maka

akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Oleh karenanya untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu tinggi.

Dengan memiliki dosen-dosen profesional dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa. Peran dosen pada dasarnya sangat kompleks tidak hanya mencakup tridharma perguruan tinggi tapi lebih dari itu. Kenyataan ini didukung oleh pendapat Tampublon (2001:174), sebagai berikut: Peran dosen bersifat multidimensional dan bergradasi menurut jenjang pendidikan tersebut. Berperan multidimensional yaitu sebagai: (1) pendidik/orang tua (2) pendidik/pengajar (3) pemimpin/manajer (4) produsen/pelayan (5) pembimbing/fasilitator (6) motivator/stimulator, dan (7) peneliti/narasumber. Dikatakan bergradasi karena peran tersebut dapat menurun, naik, atau tetap sesuai dengan jenjang tuntutannya. Fakta lapangan membuktikan bahwa kinerja dosen sebagai ujung tombak untuk meningkatkan kecerdasan kehidupan bangsa belum menunjukkan kerja yang optimal. Kata kunci adalah memberdayakan SDM sebagai solusinya. Dari beberapa pengertian dari pemberdayaan, maka melalui pemberdayaan ini pimpinan dapat memberikan kekuasaan kepada orang lain sehingga mereka yang diberi kuasa dapat bertindak secara leluasa untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya yang hal ini akan dibahas pada bab berikutnya.

## Peranan Perguruan Tinggi Dalam Mengembangkan Sikap Mental Mahasiswa

Era globalisasi merupakan era investasi, industri, informasi dan komunikasi dan individual konsumen (4i) pada abad ke-21 secara konkret bercirikan pasar bebas dengan kharakteristik sarat peluang dan persaingan, menuntut perubahan tatanan kehidupan masyarakat di seluruh belahan bumi ini untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan yang tinggi guna dapat bersaing baik di pasar regional maupun global. Salah satu era tersebut adalah era era kemampuan menguasai informasi dan komunikasi instansi sebagai sarana mencari peluang untuk bersaing. Dalam rangka untuk menghadapi pranata sosial yaitu, orientasi kebijaksanaan pendidikan guna mempersiapkan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu manajemen pendidikan yang berkepentingan dengan kualitas sumberdaya manusia secara terus menerus melakukan penyesuaian dengan karakteristik era kesejagatan dan karakteristik kualitas sumber daya manusia, kemampuan bersaing dan bekerja sama secara luwes yang merupakan indikator utama. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah disamping memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, juga sikap mental yang tangguh terutama mental kewirausahaan.

**McClelland (1998:2528) menyatakan bahwa ada tiga sifat baku yang ada dalam setiap diri manusia, yaitu: need of power, need** of affiliation, dan need of achievement . Ketiga

sifat baku tersebut merefleksikan karakteristik kewirausahaan sebagai berikut: (1) adanya keinginan untuk berprestasi, (2) adanya keinginan untuk bertanggung jawab, (3) mempunyai preferensi kepada resiko-resiko menengah, (4) mempunyai persepsi pada kemungkinan berhasil, (5) memperhitungkan umpan balik dan apa yang mereka kerjakan, (6) mempunyai aktivitas enerjik, (7) berorientasi ke masa depan, (8) mempunyai keterampilan dalam pengorganisasian, dan (9) sikap menomorduakan uang (Wiratmo, 2005:34).

Karakteristik tersebut, McCelland menyebut sebagai virus mental yang mendorong seseorang berfikir dan berbuat untuk melakukan sesuatu.Seorang pewirausahamemiliki sikap dan kepribadian sebagai berikut: rasa percaya diri, mandiri dalam mencari penghasilan dan keuntungan melalui aktivitasnya, berusaha secara terus menerus berusaha untuk menemukan peluang-peluang usaha yang menguntungkan, bekerja keras serta tekun dalam menghasilkan sesuatu, selalu mencoba cara kerja yang tepat dan efisien, *) Berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan untuk kemajuan usahanya, menghadapi hidup dengan terencana, jujur, hemat diri, disiplin, mencintai dan melindungi kegiatan usahanya, meningkatkan kapasitas diri sendiri dan usahanya dengan memanfaatkan dan memotivasi orang lain untuk memajukan usahanya, bersinergi lingkungan dengan hubungan saling menguntungkan, membuat jaringan untuk pengembangan usahanya. **Peranan Perguruan Tinggi dalam Pengembangan Kewirausahaan Perguruan tinggi sebagai salah satu pusat pembinaan dan pengembangan kewirausahaan ditetapkan melalui hasil pertemuan wilayah**

**Asia dan Pasifik "APEC"** di Seatle sebagaimana salah satu agenda kesepakatan bahwa untuk membantu mempercepat pertumbuhan perekonomian di wilayah Asia dan Pasifik secara luas dan merata, perlu ada kerja sama "tripartite" antara *"Government Business-Universities"* Sanusi (2005:77). Salah satu sasarannya adalah memajukan kewirausahaan. Sebagai implementasi dari ketiga lembaga tersebut secara fungsional mempunyai peranan yang bersifat komplementer dalam pembinaan dan pengembangan kewirausahaan masyarakat kampus dalam hal ini peranan perguruan tinggi dalam memotivasi lulusan sarjananya menjadi seorang wirausahawan muda sangat penting dalam menumbuhkan jumlah wirausahawan. Dengan meningkatnya wirausahawan dari kalangan sarjana akan mengurangi pertambahan jumlah pengangguran bahkan menambah jumlah lapangan pekerjaan.Tugas perguruan tinggi yang terumus dalam "Tridarma" perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan jalur paling strategik dalam pembinaan dan pengembangan nilai-nilai kewirausahaan yang dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Melalui jalur pendidikan sasaran utamanya adalah menanamkan nilai-nilai kepribadian dan wawasan kewirausahaan kepada peserta didik melalui proses pembelajaran. Jalur penelitian merupakan jalur pengembangan inovasi kewirausahaan yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas dan perluasan wilayah jangkauan kewirausahaan. Inovasi dalam kewirausahaan merupakan jiwa dari keberhasilan berwirausaha, karena inovasi merupakan proses. Nilai tambah dari waktu ke waktu sehingga memungkinkan suatu usaha akan

selalu tampil berbeda baik dalam bentuk maupun kualitas dengan usaha lainnya. Pengabdian kepada masyarakat sebagai jalur pembinaan dan pengembangan kewirausahaan berimplikasi pada partisipasi langsung pihak perguruan tinggi melalui berbagai bentuk program pembinaan dan pengembangan kewirausahaan yang menyentuh langsung kebutuhan masyarakat. Perguruan tinggi bertanggung jawab dalam mendidik dan memberikan kemampuan dalam melihat peluang bisnis serta mengelola bisnis tersebut serta memberikan motivasi untuk mempunyai keberanian menghadapi resiko bisnis. Peranan perguruan tinggi dalam memotivasi para sarjananya menjadi ***young entrepreneurs*** merupakan bagian dari salah satu faktor pendorong pertumbuhan kewirausahaan.Peranan perguruan tinggi dalam menyediakan suatu wadah yang memberikan kesempatan memulai usaha sejak masa kuliah sangatlah penting, bisa pada saat masa kuliah berjalan, akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana peranan perguruang tinggi dalam hal memotivasi mahasiswanya untuk tergabung dalam wadah tersebut. Karena tanpa memberikan gambaran secara jelas apa saja manfaat berwirausaha, maka besar kemungkinan para mahasiswa tidak ada yang termotivasi untuk memperdalam keterampilan berbisnisnya.Oleh karena itu, pihak perguruan tinggi juga perlu mengetahui faktor yang paling dominan memotivasi mahasiswa dalam berwirausaha. Hasil penelitian mengatakan bahwa ada 3 faktor paling dominan dalam memotivasi sarjana menjadi wirausahawan yaitu faktor kesempatan, faktor kebebasan, faktor kepuasan hidup. Ketiga faktor itulah yang membuat mereka menjadi wirausahawan. Proses penyampaian ini harus sering

dilakukan sehingga mahasiswa semakin termotivasi untuk memulai berwirausaha. Sebab banyak mahasiswa merasa takut menghadapi resiko bisnis yang mungkin muncul yang membuat mereka membatalkan rencana bisnis sejak dini. Motivasi yang semakin besar, ada pada mahasiswa menyebabkan wadah yang disiapkan oleh pihak perguruan tinggi tidak sia-sia, melainkan akan melahirkan wirausahawan muda yang handal. Dengan semakin banyaknya mahasiswa memulai usaha sejak masa kuliah, maka besar kemungkinan setelah lulus akan melanjutkan usaha yang sudah dirintisnya. Sehingga semakin berkurangnya jumlah pengangguran di negara kita, akan tetapi sebaliknya semakin bertambahnya jumlah lapangan pekerjaan yang dibuka. Selain motivasi mahasiswa juga perlu dibekali keterampilan agar mampu bersaing sehingga mampu bertahan dan tidak mudah putus asa apabila terjadi kegagalan.Hopson dan Scally (1990:56-61) mencatat empat macam keterampilan pemberdayaan diri sebagai keterampilan hidup (life skills). Pertama, keterampilan untuk hidup dan berkembang secara umum. Keterampilan ini meliputi: keterampilan membaca, menulis, dan berhitung, (2) keterampilan mencari informasi dan sumber informasi, (3) keterampilan berfikir secara proaktif dan memecahka n masalah secara konstruktif, (4) keterampil an mengenal potensi kreatif dan mengembangkannya, (5) keterampilan mengelola dan memanfaatkan waktu secara efektif dan optimal dengan membuat komitmen dan prioritas kekinian, (6) keterampilan mengidentifikasi minat, nilai-nilai dan keyakinan pribadi, (7) keterampilan menetapkan dan mencapai tujuan, (8) keterampilan membuat persediaan antisipasi untuk menangkal masa masa krisis dan transisi, (9) keterampilan

membangun konsep diri secara positif dengan mempertimbang kan kekuatan diri kekuatan orang lain, (10) keterampilan membuat keputusan, (11) keterampilan memanajemeni stress (gangguan jiwa) dan emosi-emosi negatif lainnya (rendah diri, marah, bohong, takut, cemas, dll.), dan (12) keterampilan memelihara kebugaran mental dan fisik.Kedua, keterampilan membangun relasi Aku-Engkau yang dibedakan atas lima keterampilan, yaitu: (1) keterampilan berkomunikasi secara efektif; baik verbal nonverbal, maupun secara face to face, atau melalui media lain, seperti: surat, telpon untuk menjalin relasi dan kerjasama dengan orang lain baik untuk mencari pekerjaan, mendirikan usaha, maupun silaturrahmi sebagai makhluk sosial. Komunikasi merupakan jiwa kehidupan, (2) keterampilan membangun hubungan, memelihara, dan mengakhiri hubungan, (3) keterampilan memberi dan mendapatkan bantuan. Memberi dapat membangkitkan rasa percaya diri dan memintai bantuan kepada orang lain untuk bekerja sama adalah memberdayakan, (4) keterampilan memenaj konflik. Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan berkarya dan tidak sedikit menimbulkan depresi yang destruktif. Namun konflik dapat diatasi melalui brain-*) Storming dengan mengkomunikasikan secara jelas dan terbuka kepada pihak lain, dan (5) keterampilan memberi dan menerima imbalan dengan perasaan utuh. Pikirkan diri anda seperti orang lain memikirkan diri anda. Dalam arti pihak pemberi dan penerima keduanya merasa puas. Ketiga , keterampilan membangun relasi Aku-Orang Lain, meliputi: (1) keterampilan bersikap tegas dengan tetap berada dalam koridor menghormati hak-hak dan martabat orang lain, (2) keterampilan mengetahui cara kerja yang

bersinergi dengan masyarakat dan sistem-sistem sosial yang ada dengan strategi memanfaatkan peluang untuk meraih sukses tanpa mengganggu hak-hak orang lain, (3) keterampilan melakukan kerja sama dalam kelempok dengan mengintegrasikan diri dalam masyarakat. Kehidupan bekerja sama bilateral dan multilateral (human organizational ) merupakan karakteristik kehidupan manusia modern. Orang yang tidak dapat bekerja sama dengan orang lain sulit akan berhasil, (4) keterampilan mengekspresikan perasaan-perasaan konstruktif (tidak priori, tenggang rasa, familiar, tidak sombong, lugas, dan sebagainya) sehingga orang lain dapat menilai positif, (5) keterampilan bernegosiasi, berkompro mi, dan membuat kontrak komitmen untuk mengatasi perbedaan kepentingan. Kontrak komitmen yang jelas dimana ekspektasi dibagi, batas keterikatan diklarifikasi, dan standar persyaratan ditetapkan. Kontrak-kontrak komitmen secara legal dan tertulis memainkan peranan penting dalam organisasi dan klarifikasi hubungan antarmanusia, (6) ketrampilan membangun power dalam sistem-sistem sosial yang ada melalui pemberdayaan.Keempat , keterampilan. membangun relasi dalam situas-situasi tertentu, meliputi: (a) dalam dunia pendidikan, keterampilan mencari pilihan-pilihan life skills untuk dipelajari dengan menemukan peluang peluang dan informasi yang relevan, (b) dalam dunia kerja, keterampilan mencari untuk menemukan opsi-opsi profesi yang terbuka, mendapatkan suatu pekerjaan, memelihara pekerjaan yang ada, beralih profesi, dan mengatasi unemployment dengan membangun keterampilan-keterampilan tertentu untuk mengubah profesi sebagai karir, hidup, keterampilan memelihara keberlangsungan profesi agar

tetap menjadi karir hidup yang memberi jaminan kesejahteraan secara psikis dan material, (c) di rumah, keterampilan memilih suatu gaya hidup tertentu dan memeliharanya agar secara konsisten tetap langgeng sampai hari tua sebagai pola hidup keluarga, keterampilan hidup bersama secara rukun *). Teraktualisasi pada cara menegur, menyapa, mengambil keputusan, berkompromi, memecahkan masalah, pengaturan gizi, bernegosiasi dalam keluarga dan orang lain, dan sebagainya, dan (d) di masyarakat, keterampilan membangun kontrak sosial agar diterima sebagai anggota masyarakat (adaptasi kultur, tradisi, adat-istiadat), keterampilan mengubah pola pikir konstruktif (orientasi ke masa depan, rasional, adil, jujur, teladan, terbuka, familiar, sederhana, santun, membebaskan diri dari iri, dengki, kepedulian sosial) dan keterampilan memanfaatkan dan membudidayakan potensi sumber daya yang ada di masyarakat sebagai peluang berwirausahabagi generasi muda yang dipersiapkan melalui pendidikan dan pelatihan. Langkah-langkah strategis yang ditawarkan sebagai opsi dalam memacu proses pembinaan dan pengembangan kewirausahaan melalui perguruan tinggi adalah membentuk lembaga kewirausahaan di perguruan tinggi yang secara fungsional mempunyai tugas pokok: (1) mengkoordinasi pembinaan dan pengembangan kewirausahaan secara institusional; (2) membentuk jaringan sistem kemitraan secara lintas instansional dengan pemerintah, dunia usaha dan industri, dan LSM kewirausahaan, serta Badan- dan Kewirausahaan yang ada baik Nasional maupun Internasional. Pembinaan dan pengemban gan sikap mental kewirausahaan di lingkungan masyarakat kampus melalui program pengembangan

kewirausahaan untuk menumbuh kembangkan jiwa kewirausahaan pada para mahasiswa dan juga staf pengajar diharapkan menjadi wahana pengintegrasian secara sinergi antara penguasaan sains dan teknologi dengan jiwa kewirausahaan. Selain itu diharapkan pula hasil-hasil penelitian dan pengembangan tidak hanya bernilai akademis saja, namum mempunyai nilai tambah bagi kemandirian perekonomian bangsa.Kewirausahaan, dapat didefinisikan sebagai kemampuan melihat & menilai kesempatan-kesempatan (peluang) bisnis serta kemampuan mengoptimalisasikan sumberdaya dan mengambil tindakan serta bermotivasi tinggi dalam mengambil resiko dalam rangka mensukseskan bisnisnya, merupakan pilihan paling mungkin untuk pemecahan masalah keprihatinan nasional yang menggejala pada: (1) angka pengangguran intelektual, (2) arus tenaga pencari kerja dari desa ke kota, (3) konflik-konflik sosial dalam berbagai bentuk kekerasan akibat pengangguran, (4) ekspor tenaga kerja yang sering merendahkan martabat bangsa yang kesemuanya itu *) merupakan implikasi dari rendahnya sikap mental kewirausahaan, sehingga tidak mampu memberdayakan potensi dirinya untuk bekerja mandiri yang bermartabat dan humanis.Dengan menambah pengalaman sejumlah pewirausaha yang sukses menyadarkan kita bahwa investasi utama dalam memulai wirausaha tidak selamanya dengan dukungan modal uang yang jumlahnya besar tetapi yang lebih penting adalah komitmen, keberanian menangung resiko, opsi-opsi peluang usaha, dan keterampilan dalam mengorganisasi dan menciptakan peluang pasar (customer) yaitu keluarga, masyarakat, dan lembaga-lembaga konsumen lainnya (lembaga

pemerintah dan non-pemerintah). Penutup Peran perguruan tinggi yang terumus dalam "Tri darma" perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan jalur paling strategik dalam pembinaan dan pengembangan nilai-nilai kewirausahaan yang dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Melalui jalur pendidikan sasaran utamanya adalah menanamkan nilai-nilai kepribadian dan wawasan kewirausahaan kepada peserta didik melalui proses pembelajaran. Jalur penelitian merupakan jalur pengembangan inovasi kewirausahaan yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas dan perluasan wilayah jangkauan kewirausahaan. Inovasi dalam kewirausahaan merupakan jiwa dari keberhasilan berwirausaha, karena inovasi merupakan proses nilai tambah dari waktu ke waktu sehingga memungkinkan suatu usaha akan selalu tampil berbeda baik dalam bentuk maupun kualitas dengan usaha lainnya. Pengabdian kepada masyarakat sebagai jalur pembinaan dan pengembangan kewirausahaan berimplikasi pada partisipasi langsung pihak perguruan tinggi melalui berbagai bentuk program pembinaan dan pengembangan kewirausahaan yang menyentuh langsung kebutuhan masyarakat.Perguruan tinggi melalui Tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) merupakan jalur paling strategis dan komplementar dalam pembinaan dan pengembangan kewirausahaan. Adanya kerjasama antara pemerintah pebisnis, dan perguruan tinggi sebagai tripartite dalam mendukung secara fungsional pembinaan dan pengembangan kewirausahaan yang dilakukan secara komplementer, merupakan landasan yang kokoh dalam

membangun terwujudnya karakteristik masyarakat entrepreneurship.

Berdasarkan latarbelakang diatas, maka konsep yang edeal sebagai sentesis buku ini untuk meningkatkan peran perguruan tinggi guna menumbuhkan wirausahaan diarahkan kepada beberapa model perusahaan/kewirausahaan. Model yang ditawarkan dimaksud, yaitu: (1) menekankan pada karakter kewirausahaan dalam karakter perguruan tinggi; (2) peran pemerintah murni sebagai supervisor; kebijakan dan strategi didelegasikan kepada perguruan tinggi; (3) dewan/majelis pengawas berperan sebagai penengah antara perguruan tinggi dan pemerintah; (4) senat berfungsi murni sebagai penasehat, terutama aspek akademik; (5) dengan struktur baru ini, maka tatakelola menjadi lebih cepat dan efisien; dan (6) di sisi lain juga menjadikannya lebih kearah persaingan.

Peranan perguruan tinggi dalam peningkatan mutu perguruan tinggi sebagai salah satu pusat pembinaan dan pengembangan pengembagan sumber daya manusia (SDM) adalah melalui tatakelola berbasis kemitraan. Terdapat beberapa model pengembangan peran perguruan tinggi sebagai acuan pengembagan sumber daya manusia (SDM) dimaksud, yaitu: (1) merujuk pada aspek politis organisasi pendidikan yang menekankan pada pentingnya negosiasi sejalan dengan peran dan kekuatan masing-masing stakeholder perguruan tinggi; (2) manajemen perguruan tinggi dapat mengambil keputusan melalui suatu pendekatan yang diuraikan sebagai partisipasi dari semua kelompok yang relevan dengan tujuan dan nilai-nilai yang dianutnya; (3) rujukan pada

aspek politis organisasi pendidikan ini; (4) menekankan pentingnya negosiasi sejalan dengan peran dan kekuatan masing-masing stakeholder perguruan tinggi; dan (5) pengambilan keputusan dalam pendekatan ini diuraikan sebagai partisipasi dari semua kelompok yang relevan dengan tujuan dan nilai-nilai yang dianutnya.

Sedangkan peranan perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan mutu melalui model atau konsep fleksibel/pembelajar. Adapun konsep, dimaksud meliputi: (1) menyangkut peningkatan segi belajar dan adaptasi; (2) belajar dimaksudkan sebagai pemecahan masalah sistematis, belajar dari pengalaman sendiri, belajar dari pihak lain, percobaan dengan pendekatan baru, penyampaian pengetahuan dan penilaian belajar; (3) pada tata kelola bentuk ini dicontohkan terdapat komite gabungan yang mengawasi proses belajar mengajar, komite penasehat eksternal yang memberikan tanggapan tentang kurikulum, komite evaluasi menyeluruh perguruan tinggi, atau komite asosiasi dekan untuk bidang pengajaran; dan (4) partisipasi berbagai stakeholder merupakan hal penting, namun harus tetap fokus pada outcome daripada konsensus politik.

Konsep diatas apabila dikaitakan dengan tujuan yang ambigu, yakni sebagai lembaga yang memproses manusia, terikat pada permasalahan teknologi, dan melibatkan profesional sebagai penyedia layanan utama namun juga rentan terhadap perubahan lingkungan akan berdampak kepada konsekuensi operasional perguruan tinggi. Konsekuensi perguruan tinggi yang tidak dapat dilakukan dengan birokrasi

standar, melainkan mengacu kepada klien mereka dan tidak hanya menikmati layanannya, namun juga memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan. Pada sisi lain garis otoritas terlihat tidak jelas, disisi lain pegawai profesionalnya menuntut derajat otonomi tinggi, dan proses administratif dirancang unutk membantu unit pengajaran dan penelitian.

# BAB 2

# KEBIJAKAN MUTU

## Kebijakan Mutu

Bertolak dari sejumlah undang-undang yang menjadi acuan setiap perguruan tinggi yaitu: (1)Undang-undang (UU) No. 30/1990 tentang perguruan tinggi, (2) PP No. 60/1999 tentang perguruan tinggi, 3) UU No. 25/2000 tentang program pembangunan Nasional, dan UU No. 20/2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, (4) Peraturan Pemerintah (PP) No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan 5) UU No. 20 Tahun 2003 pasal 60 tentang akreditasi dan pasal 61 tentang sertifikasi yang secara laungsung berkaitan dengan penjaminan mutu, akreditasi dan sertifikasi sebagai bagian penting dari akuntabilitas publik di bidang pendidikan, serta UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Dalam konteks di atas, kebijakan mutu tidak dapat dipisahkan dari latar belakang lembaga pendidikan berupa profil pertguruan tinggi. Profil perjalanan lembaga dengan kebijakan mutu sebelumnaya, adalah perguruan tinggi atau Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung.

Institut ini berdiri pada 05 Juni 1997 dan dikelola oleh Yayasan Pendidikan Alfian Husien. Keberadaan institusi ini

berawal dari niat dan ketulusan hati serta dukungan penuh dari istri tercinta, seorang putra asal Lampung, Hi. Alfian Husin, S.H yang ingin mengabdi di daerah asalnya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya generasi muda agar dapat berkiprah dan berkompetisi dengan SDM-SDM daerah lain maupun dengan bangsa-bangsa lain dalam rangka menghadapi era kesejagatan.

Wujud dari pendirian Yayasan Pendidikan Alfian Husin melalui Notaris Cahaya Hairani Djausal Zubaidi, S.H akta Nomor 4 (empat) tanggal 5 Januari 1995 berkedudukan di Kotamadya Bandarlampung jalan Teuku Umar No. 93 kelurahan Gedong Meneng kecamatan Kedaton dengan Badan Pendiri Hi. Alfian Husin, S.H, dr. Hj. Yoenidar Karim Alfian, Andi Desfiandi, S.E, MA dan Meizary Alfian, S.E, MBA. Sedangkan badan pengurus adalah Meizary Alfian, S.E. MBA (ketua), firmansyah Yunialfi Alfian (wakil ketua), dr. Lyza Marfianita Rozalinda (Sekretaris I), Dian Septarina, BA(Sekretaris II) dan dr. Hj. Yoenidar Karim Alfian (Bendahara) dan Badang Pengawas terdiri dari Hi. Alfian Husin, SH dan Andi Desfiandi, S.E, MA.

Visi dan misi Yayasan dan kondisi tantangan kedepan berdasarkan hasil rapat yayasan diambil keputusan untuk mengubah susunan badan pengurus dan badan pengawas yang dikuatkan oleh Notaris Cahaya Hairani Djausal, SH akta No. 2 tanggal 23 Januari 1995 dengan susunan Badan Pengurus Hi. Alfian Husin, S.H (Ketua), Meizary Alfian, SE, MBA (wakil ketua), dr. Lyza Marfianita Rozalinda (sekretaris I), Dian Septarina, BA (sekretaris II), dr. Hj. Yoenidar Karim Alfian (bendahara).

Sedangkan Badan Pengawas adalah Andi Desfiandi, SE, MBA dan Ir. Firmansyah Yunialfi Alfian.

Yayasan ini yang pertama kalinya didirikan Lembaga Pendidikan Tanjung Karang (LPTK) dengan mendapat izin prinsip dan operasional dari DepartemenPendidikan dan Kebudayaan Propinsi Lampung untuk menyelenggarakan kursus komputer dan program pendidikan satu tahun.

Perkembangan lembaga ini sangat pesat sejalan tuntutan masyarakat lampung, maka pada tanggal 5 Juni 1997 didirikanlah Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer DARMAJAYA yang lebih dikenal dengan STMIK DARMAJAYA yang dikukuhkan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) wilayah II berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 29/D/O/1997 dengan menetapkan sebagai status terdaftar untuk program studi: Teknik Informatika (S1), Teknik Komputer (D3) dan Manajemen Informatika (D3), kemudian sesuai dengan perkembangan lampung dan tuntutan masyarakat, STMIK Darmajaya membuka kembali dua program studi yaitu: Sistem Informasi (S1) dan Sistem Komputer (S1).

Bersamaan dengan usia yang ketiga tahunnya dan terus menerusnya pengembangan bangunan gedung perkuliahan dan pengembangan sarana pendukung lainnya, maka pada tanggal 6 Juli 2000 berdiri lagi Sekolah Tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darmajaya (STIE Darmajaya) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 101/D/0/2000 dengan menetapkan status terdaftar untuk program studi: Manajemen (S1), Akuntansi (S1) dan Akuntansi (D3).

Pembenahan untuk menjadi lebih baik dalam memposisikan diri sebagai perguruan tinggi yang konsen dengan perkembangan Informatika dan Bisnis melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 167/D/0/2008 tanggal 20 Bulan Agustus Tahun 2008, status STMIK-STIE Darmajaya berubah menjadi Informatics and Business Institute Darmajaya. Perubahan status ini membuktikan bahwa IBI Darmajaya diakui mempunyai keunggulan dibidang Informatika & bisnis dan merupakan wujud kepercayaan pemerintah pusat untuk mengelola 2 fakultas dan 1 program pasca sarjana dengan 5 program studi Strata 1 (S1) atau Sarjana dan 3program studi Diploma 3.

Fakultas Ekonomi dan Binis (FEB): Program Studi Ekonomi Manajemen, strata 1 (Terakreditasi B), Program Studi Ekonomi Akuntansi Strata 1 (Terakreditasi B), dan Program Studi Ekonomi Akuntansi Diploma 3 (Terakreditasi B)Fakultas Ilmu Komputer (FIK): Program Studi Teknik Informatika Strata 1 (Terakreditasi B), Program Studi Sistem Informasi Strata 1 (Terakreditasi B), Program Studi Manajemen Informatika Diploma 3 (Terakreditasi C), Program Studi Sistem Komputer Strata 1 (Terakreditasi C), dan Program Studi Teknik Komputer Diploma 3 (Terakreditasi B). Program Pascasarjana: Pogram Studi Magister Manajemen dan Pogram Studi Magister Teknik Informatika.Sebagaimana PP 19, 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang terdiri dari delapan standar, dan penilaian Akdreditasi terdiri dari tujuh standar.

Upaya untuk mencapai standar tersebut dan dalam upaya untuk dapat meningkatkan kualitas yang akan bermuara

pada peningkatan kompetensi alumni, diperlukan sebuah langkah dan pemahaman tentang aspek-aspek manajemen Perguruang Tinggi yang pada prinsipnya jika kita melihat tata kelola Perguruan tinggi.

Untuk merealisasikan kualitas – kualitas yang mengerucut kepada standar-standar Perguruan Tinggi hanya mengelola tiga aspek utama, yaitu *process* (proses), *content*(konten), dan *resources*(sumber daya).Proses terdiri dari dua, yaitu: (1) proses Utama yang proses ini menekankan pada fungsi bagaimana menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi, (2) proses pendukung menekankan pada fungsi bisnis Perguruan Tinggi, seperti administrasi, keuangan, sumber daya manusia dan pemasaran.

Konten merupakan aspek yang sangat penting dalam kegiatan dan pengelolaan Perguruan Tinggi yang juga merupakan salah satu kunci utama dalam menghasilkan proses pembelajaran bermutu dan alumni yang kompeten. Unsur dalam konten yang harus dikembangkan dan dikelola dalam konten ini, adalah: (1) Kurikulum (pengembangan kurikulum yang up to date), (2) Pembelajaran (proses-proses pembelajaran didalam maupun diluar kelas), (3) Penelitian (Penelitian dan pengelolaan hasil penelitian), (4) Pengembangan Keilmuan (meliputi bahan ajar dan materi ajar).

Resources yang dicerminkan oleh tiga aspek mulai dari aspek sumber daya utama yang harus di kelola dengan baik oleh Perguruang Tinggi, yaitu: (1) Sumber Daya Manusia, (2) Sarana dan Prasarana, dan (3) Dana dan Pendanaan.

Strategi perubahan tata kelola PT. Untuk menjadi perguruan tinggi yang berkualitas diperlukan strategi perubahan yang tepat.Tahapan-tahapan yang dapat dijalankan oleh PT, berbasis mutu, yaitu; (1) Perubahan Budaya Organisasi, (2) Re-engineering Proses Bisnis, (3) Perbaikan Konten, (4) Penjaminan Kualitas, dan (5) Key Performance Indicator (KPI).\

Gambaran profil ini menjadi latar belakang kebijakan mutu, yang dalam rentang perjalanannya dapat dibagai menjadi tiga periode, yaitu (1) Kebijakan mutu sebelum tahun 2008; (2) Kebijakan Mut tahun 2008-2010, dan (3) Kebijakan Mutu tahun 2010 -2013. Secara skematis, perjalanan kebijakan mutu IBI Darmajaya dapat di lihat pada table di bawah ini, yang kemudian diuraikan pada bagian berikutnya.

Tabel 4.1
Kebijakan mutu 2008/2010 dan 2010/2013

| Periode | Pernyataan Mutu |
|---|---|
| Sebelum tahun 2008 | Belum memiliki kebijakan mutu |
| Periode/tahun 2008-2010 | Kebijakan mutu 2008-2010 |
| Periode/tahun 2010-2013 | Kebijakan Mutu 2010-2013 |

## Kebijakan mutu sebelum tahun 2008

Program pendidikan tinggi yang relevan dan berkualitas ditandai dengan kemampuan lulusan untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja, menciptakan lapangan kerja baru, atau mengembangkan ilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan pengetahuan global. Lulusan perguruan tinggi diharapkan tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan, teknologi

atau seni pada bidang tertentu, tetapi juga menguasai ketrampilan tambahan seperti, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan berfikir logis, kemampuan belajar dan lain-lain. Kemampuan-kemampuan tambahan ini disebut *soft skills*.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) merupakan satu-satunya badan akreditasi yang diakui oleh pemerintah Republik Indonesia (dalam hal ini oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Tugas utama badan ini adalah: (1) meningkatkan mutu pendidikan tinggi, (2) memperkenalkan serta menyebarluaskan "Paradigma Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Tinggi", dan (3) meningkatkan relevansi, atmosfir akademik, pengelolaan institusi, efisiensi dan keberlanjutan pendidikan tinggi. (Tadjudin, 2000).

BAN-PT berdiri pada tahun 1994, berlandaskan UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Sebagai satu satunya badan akreditasi yang diakui oleh pemerintah BAN-PT memiliki wewenang untuk melaksanakan sistem akreditasi pada pendidikan tinggi. Dalam wewenang ini termasuk juga melaksanakan akreditasi bagi semua institusi pendidikan tinggi (baik untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS), Perguruan Tinggi Agama (PTA) dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK); program-program pendidikan jarak jauh; dan program-program, secara kerjasama dengan insitiusi pendidikan tinggi di dalam negeri, yang ditawarkan oleh institusi pendidikan tinggi dari luar negeri (saat ini institusi pendidikan tinggi dari luar negeri tidak dapat beroperasi, secara

legal, di Indonesia). Dalam PP No. 60 tahun 1989. PP 60 disebutkan bahwa BAN-PT merupakan badan yang mandiri (independen) yang diangkat dan melaporkan tugasnya pada Menteri Pendidikan Pendidikan dan Kebudayaan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Di dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan bahwa SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, pemenuhan SNP oleh suatu perguruan tinggi akan berarti bahwa perguruan tinggi tersebut menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Oleh karena itu, SNP dapat disebut pula sebagai standar mutu pendidikan tinggi di Indonesia yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi.Pasal 92 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang SNP mengamanatkan bahwa Menteri Pendidikan Nasional mensupervisi dan membantu perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu.

Revisi perlu dilakukan agar buku tersebut sesuai dengan perkembangan pendidikan tinggi serta perubahan peraturan perundang-undangan dalam bidang pendidikan tinggi di Indonesia. Perubahan yang penting telah terjadi, khususnya dalam sistem penjaminan mutu perguruan tinggi. Buku tentang penjaminan mutu yang lama, hanya berisi tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilakukan oleh dan atas inisiatif perguruan tinggi masing-masing, yang disebut sebagai penjaminan mutu internal. Sedangkan buku ini yang diberi judul Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi atau disingkat SPM-PT tidak saja memuat penjaminan mutu internal yang telah

diberi nama sebagai Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), juga memuat penjaminan mutu eksternal atau akreditasi yang diberi nama sebagai Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME), serta sistem Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT). Bertolak dari hal-hal diatas, seperti halnya dengan perguruan tinggi lain di Indosenesia, sebelum tahun 2004IBI Darmajaya belum memiliki pernyataan mutu dalam bentuk surat keputusan. Dengan kata lain IBI Darmajaya belum memiliki pernyataan mutu secara formal institusional yang dituangkan secara khusus dalam bentuk surat keputusan. Namun IBI Darmajaya telah memiliki komitmen terhadap mutu. Dalam kenyataan, IBI Darmajaya telah melaksankan konsep mutu dalam bentuk pengukuran yang belum dirumuskan dalam konsep penjaminan mutu. Saat semua perguruan tinggi merujuk kepada sejumlah Perundang-undangan dan Peraturan Pemerintah mengenai pengelollaan mutu di perguruan tinggi saat itu pula IBI Darmajaya menyesuaikan untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dengan mengacu dan berpedoman pada Perundang-undangan dan peraturan pemerintah dimaksud. Sejumlah Undang-undang yang menjadi acuan IBI Darmajaya yaitu: (1)Undang-undang (UU) No. 30/1990 tentang perguruan tinggi, (2) PP No. 60/1999 tentang perguruan tinggi, 3) UU No. 25/2000 tentang program pembangunan Nasional, dan UU No. 20/2003 tentang system Pendidikan Nasional, (4) Peraturan Pemerintah (PP) No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan 5) UU No. 20 Tahun 2003 pasal 60 tentang akreditasi dan pasal 61 tentang sertifikasi yang secara laungsung berkaitan dengan penjaminan mutu, akreditasi dan sertifikasi sebagai

bagian penting dari akuntabilitas publik di bidang pendidikan, serta UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Dalam berbagai peraturan tersebut, pengukuran mutu yang bersinergi dengan Paradigma tata kelola PT yang baik (*good university governance*), pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai sukses organisasi dioperasionalkan dalam bentuk pengawasan mutu, evaluasi, penilaian mutu, dan efisiensi perguruan tinggi. Komitmen IBI Darmajaya terhadap tata kelola perguruan tinggi ini walaupun belum ada dokumen tertulis, tetapi sebagai tanggung jawab utama dalam manajemen pendidikan pimpinan telah menggaris bawahi peranannya yaitu memahami landasan-landasan pokok manajemen pendidikan yang mencakup pemahaman terhadap teori organisasi, teori peran, teori keputusan dan teori kepemimpinan atau multi disiplin teori (Riduwan dan KuncoroA.E:185). Pengukuran tersebut dalam rangka untuk menuju tata kelola Perguruan Tinggi yang baik (*good university governance*) belum dirumuskan dalam konseppenjaminan mutu seperti masa berikutnya.

## Kebijakan Mutu tahun 2008-2010

Pada tahun 2008 IBI Darmajaya, untuk pertama kali memiliki kebijakan mutu sejak diluncurkannya penetapan SK.Nomor 0470/DMJ/REK/X-12 tentang kebijakan mutu dan sasaran mutu serta KPI di Informatics& Business Institute Darmajaya. Merujuk pada SK tersebut, Pimpinan dan Seluruh Sivitas Akademika Informatics & Business Institute Darmajaya berkomitmen untuk: menghasilkan layanan pendidikan yang

berkualitas sesuai dengan persyaratan pelanggan, *stakeholder* dan peraturan yang berlaku melakukan pengawasan, pengukuran dan peningkatan secara berkelanjutan sistem manajemen mutu. Peningkatan berbagai aspek, antara lain di bidang pendidikan dan penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Ada beberapasasaran mutu utama IIB Darmajaya yang menjadi acuan sebagaimana dicantumkan ketetapan tersebut adalah:

Tabel 4.1 Sasaran Mutu IIB Darmajaya 2013

| No. Indikator | Baseline | Final |
|---|---|---|
| Average incoming student test score | 30,15 | 55,00 |
| Average student s TOEFL- like score | 400 | 475 |
| Graduates GPA 3,00: Out of All graduates | (a) 60%, | (a) 65% |
| Graduates 3,00 : Out of all students at the same *batch* (angkatan) Denagan Skala 1,00 - 4,00 | (b) 10% | (b) 15% |
| Average of graduates length of study (months) | 52,44 | 48,00 |
| Average of graduates waiting time for first jobs (months) | 5,14 | 4,50 |
| Rasio output and input | 11, 86 | 50,00 |
| Average of graduates first jobs (x Rp. 1.000/months) | 1.700 | 2.000 |
| Lulusan S1 dan S2 menyelesaikan kuliahnya tepat waktu | 60% | 70% |
| . Lulusan S1 mendapatkan pekerjaan pada tahun pertama | 65% | 75% |

| No. Indikator | Baseline | Final |
|---|---|---|
| setelah kelulusan minimal | | |
| . Minimal indek kinerja dosen > 3,00 (Skala 1,00 – 4,00) | 50% | 60% |
| . Menaikkan rasio dosen berkualifikasi Doktor | 10% | 15% |
| . Minimal Program peningkatan berdampak pada system manajemen mutu per-tahun | 40% | 50% |
| . LP4M/LPPM | Binaan | **Madya** |
| . Akreditasi Prodi MM | Terakreditasi C | **B** |

Sumber : Kebijakan mutuIIB Darmajaya Tahun 2010

Penetapan kebijakan mutu IBI Darmajaya pada tahun 2008 didorong oleh perubahan status perguruan tinggi dari sekoilah tinggi (STIE Dan STMIK) menjadi perguruan tinggi Institut (Informatics and Business Institute Darmajaya) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 167/D/0/2008 tanggal 20 Bulan Agustus Tahun 2008, status STMIK-STIE Darmajaya berubah menjadi Informatics and Business Institute (IBI) Darmajaya.

Sejak itu IBI Darmajaya melakukan transformasi menuju lembaga pendidikan yang mandiri, unggul dan berdaya saing tinggi antara lain dengan mengelola mutu (perguruan tinggi berbasis mutu), terus berbenah untuk menjadi lebih baik dalam memposisikan diri sebagai perguruan tinggi yang konsen dengan perkembangan Informatika dan Bisnis. Perubahan status ini membuktikan bahwa IBI Darmajaya merupakan pemicu IBI Darmajaya dalam upaya mengelola institusi secara mandiri, otonomi dan berkualitas secara institusional. Hal ini diakui bahwa di livel Kopertis wilayah II Sumatera Bagian Selatan

keunggulan dibidang Informatika & bisnis dan merupakan wujud kepercayaan pemerintah pusat pada IBI Darmajaya.

## Kebijakan Mutu tahun 2010 -2013

Dalam rangka peningkatan mutu, IBI Darmajaya kembali menetapkan kebijakan mutu pada tahun 2010 melalui SK. Rektor IIB Darmajaya Nomor /DMJ/REK/X-10 tertanggal Oktober 2010. Surat Keputusan No. 0470/DMJ/REK/X-12 ini diterbitkan berdasarkan hasil evaluasi dan revisi terhadap capaian mutu ( 2008-2010). Kebijakan mutu kali ini lebih konprehensif terdiri dari 6 (enam) bidang yang kemudian dirinci menjadi 30 indikator dan kelompok sasarannya.

Ke-enam (6)bidang desain indikator capaian bidang mutu ini terdiri dari: (1) kelompok bidang pendidikan, (2) bidang penelitian, (3) bidang layanan kepakaran dan pengabdian pada masyarakat (4) bidang sumber daya manusia (5) bidang kemahasiswaan dan (6) bidang mutu layanan manajemen (SK. Rektor). Dari 6 bidang yang dirinci menjadi 24 desain Indikator Capaian Penelitian terdiri dari: (1) kelompok bidang pendidikan yang meliputi; (a) penggunaan metode pengajaran yang berpusat pada mahasiswa, (b) program S1 yang terintegrasi dengan pascasarjana, (c) program studi mendapat akreditasi internasional, lulusan telah bekerja pada tahun pertama kelulusan, (d) studi tepat waktu, (e) meningkatnya jumlah publikasi hasil penelitian S1, S2 dan S3, (2) bidang penelitian a) rasio makalah yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan internasional, b) citation Index rata-rata untuk setiap dosen (versi *Gogle Scholar*), c) Jumlah paten

yang dihasilkan oleh komunitas Akademik IBI Darmajaya secara komulatif, d) Jumlah dana riset di IBI Darmajaya, baik yang berasal dari anggaran IBI Darmajaya maupun dari sumber-sumber di luar IBI Darmajaya (Dalam ratusan juta), (3) bidang **layanan kepakaran**dan pengabdian pada masyarakat meliputi; (a) memperoleh dana dari proyek layanan kepakaran, dan (b) dana untuk proyek jumlah layanan kepakaran, (4) bidang **sumber daya manusia** yang meliputi; (a) rasio dosen tetap dengan jabatan akademik guru besar, (b) rasio dosen tetap berkualifikasi Doktor (S3), (c) persentase jumlah dosen mengikuti kegiatan dan pengembangan dan kerjasama,(d) rasio pegawai/dosen dan non dosen mempunyai indeks kinerja di atas 3,00 (skala 1-4), (5) bidang **kemahasiswaan**; (a) tingkat kepuasan rata-rata terhadap layanan lembaga kemahasiswaan pada (skala 1-4),(b) rasio keberhasilan tim mahasiswa pada ajang kompetesi tingkat nasional dan internasional, dan (c) rasio jumlah mahasiswa berprestasi beasiswa di tingkat sarjana per tahun, (6) bidang **mutu layanan manajemen**; (a) jumlah system layanan padaunit-unit kerja telah memiliki sertifikasi /ISO,jumlah program peningkatan mutu sebagai upaya positif pada unit-unit kerja yang berdampak pada sistem manajemen mutu per tahun, (b) kesesuaian antara kegiatan yang di usulkan terhadap sasaran mutu sebagai dasar penilaian akuntabilitas, (c) rasio layanan manajemen yang memenuhi standar waktu yang dijanjikan terhadap jumlah layanan manajemen, (d) rasio layanan manajemen yang mendapatkan indeks kepuasan *customer*, dan (e) *down-time system* IT, dan (f) frekuensi minimum pemutakhiran isi situs unit-unit perguruan tinggi.

## Deskripsi Isi kebijakan Mutu IBI Darmajaya 2008 2010

Isi kebijakan mutu IBI Darmajaya periode 2008 -2010 mencakup 5 komponen, yaitu: (1) Bidang Mutu; (2) Indikator dan Target Mutu; (3) Kelompok Sasaran Mutu; (4) Pelaksana Peningkatan Mutu; (5) Strategi Pencampaian Mutu IBI Darmajaya.

Tabel 4.2
Isi Kebijakan Mutu IBI Darmajaya 2008 – 2013

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Bidang Mutu | Indikator dan Target Mutu | Kelompok Sasaran Mutu | Pelaksana Peningkatan Mutu | Strategi Pencampaian Mutu |

Sumber : SK Rektor No. 0470/DMJ/REK/X-12 (Data Diolah)

## Penjelasan Isi Kebijakan Mutu IBI Darmajaya Periode 2008 -2010

Bidang mutu ini menjadi kata kunci yang merujuk pada sasaran mutu yang diprioritaskan pencapainya dalam kebijakan Mutu IIB 2008-2010. Penetapan bidang mutu ini diharapkan akan bermanfaat dalam rangka peningkatan mutu IIB Darmajaya. Terdapat enam kebijakan mutu IIB 2008-2010 yang kemudian pada tiap bidang tersebut ditentukan indikator mutu yang berbeda-beda jumlahnya. Keenam bidang itu ditnjukkan oleh table- 2 berikut ini.

**Tabel 5.3 Bidang Mutu dan Jumlah Indikator Mutu**

| No. | Bidang Mutu | Jumalah Indikator Mutu |
|---|---|---|
| 1 | Pendidikan | 5 |
| 2 | Penelitian | 4 |
| 3 | Layanan Kepakaran dan Pengabdian padaMasyarakat | 2 |
| 4 | Pengembangan Sumber Daya Manusia | 4 |
| 5 | Kemahasiswaan | 3 |
| 6 | Layanan Manajemen | 6 |

Tabel 5.3 dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, Bidang Mutu Pendidikan yang pada perinsipnya dirancang dengan merujuk pada harkat pendidikan IIB, sesuai dengan keputusan Senat Akademi IIB Darmajaya SK.0051/DMJ/ REK/BSDM/II-2012 Tanggal 14 Februari 2012. Sehubungan dengan harkat pendidikan IIB itu, disusun kebijakan mutu bidang pendidikan 2010-2013 yang menetapkan bahwa program – program pendidikan yang di tawarkan IIB Darmajaya mesti memiliki mutu akademik yang tinggi, melalui suatu proses pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa (*learning centered educations*). Ketentuan tersebut dengan sendirinya mensyaratkan tersediannya integrasi jenjang pendidikan dari S1 hingga S2, yang didukung oleh kualifikasidan kompetensi dosen yang sesuai. Sejalan dengan ketentuan tersebut, program-program pendidikan yang ditawarkan IIB diselenggarakan secara terencana dan memiliki indicator mutu yang terukur, sehingga mayoritas mahasiswa dapat menyelesaikan pendidikan tepata waktu. Berbagai program pendidikan itu juga diharapkan

antara mutunya dengan perguruan tinggi bereputasi tinggi. Ekspetasi lain yang dituangkan dalam isi kebijakan mutu bidang pendidikan ini adalah meningkatnya jumlah mahasiswa asing, meningkatnya publikasi hasil penelitian mahasiswa IIB Darmajaya, dan terserapnya lulusan IIB Darmajaya di masyarakat. Kedua, Bidang Penelitian dirancang dengan merujuk pada Keputusan Senat Akademik IIB Darmajaya Nomor Senat Akademi IIB Darmajaya SK.0051/DMJ/REK/BSDM/II-2012 yang secara garis besar mewajibkan setiap dosen IIB Darmajaya melakukanriset, baik secara perseorangan dan/atau berkelompok. Di samping itu juga dijelaskan bahwa penelitian diarahkan untuk mewujudkan kepeloporan penemuan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan akademi, masyarakat, dan bangsa. Di dalam isi kebjikan mutu IIB 2008-2010 Bidang Mutu Penelitian ini terhimpun empat pokok pikiran yang diharapkan terwujud sebagai hasil implementasi kebijakan mutu, yaitu terjadi peningkatan dalam: (1) rasio makalah yang dipublikasikan (nasional dan internasional); (2) indeks sitasi rata-rata setiap dosen; (3) hasil paten, dan (4) jumlah dana di IIB Darmajaya. Ketiga, Bidang Mutu Layanan Kepakaran dan Pengabdian padaMasyarakat merujuk pada visi IIB Darmajaya (mengantarkan masyarakat Indonesia menjadi bangsa yang bersatu, berdaulat, adil, makmur dan sejahtra) dan misi IIB Darmajaya (memandu perkembangan dan perubahan masyarakat melalui Tridharma Perguruan Tinggi yang Inovatif dan bermutu). Seiring dengan rujukan tersebut, IIB Darmajaya diharapkan dapat member layanan kepakaran kepada masyarakat sekaligus memperkaya dan melengkapi program

Akademik dan penelitian di IIB Darmajaya, baik melalui kelompok keahlian, Fakultas/jurusan/program studi, dan unit-unit di lingkungan IIB Darmajaya. Layanan kepakaran ini mencakup (a) meningkatnya dana yang diperoleh unit terkait guna kegiatan layanan kepakaran. Keempat, Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, menetapkan peningkatan prosentase dosen pada jabatan akademik dan dosen yang berkualifikasi doctor dari 0,3% menjadi 20%. Secara bertahap IIB Darmajaya juga menyediakan bantuan kepada dosen untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi; memperluas jaringan kerjasama; mengembangkan kepakarannya dengan mengikuti program sabbatical leave di dalam maupun di luar negeri; serta peningkatan indeks kinerja, baik dosen maupun tenaga non-dosen. Kelima, Bidang Mutu Kemahasiswaan. Pada kurun waktu 2008-2010, program dan kegiatan kemahasiswaan IIB Darmajaya secara bertahap akan dilaksanakan secara terintegrasi, sesuai dengan aturan yang berlaku. Program tersebut diarahkan pada terwujudnya:(a) peningkatan mutu pelayanan kemahasiswaan; (b) rasio kemenangan di ajang kompetensi, dan; (c) peningkatan rasio jumlah beasiswa prestasi. Keenam, Bidang Mutu Layanan Manajemen. Dalam menjalankan aktivitas akademisnya, IIB Darmajaya memerlukan dukungan system manajemen dan administrasi yang handal. Oleh karena itu, di dalam isi kebijakan mutu IIB Daramajaya 2008-2010 ditetapkan bahwa unit-unit kerja di lingkungan IIB Darmajaya secara bertahap akan diintegrasikan menjadi bagian dari system layanan manajemen yang mampu mendukung seluruh aktivitas utama IIB Darmajaya. Layanan tersebut mensyaratkan adanya sistem perencanaan

kegiatan dan anggaran yang bertumpu pada sistem teknologi informasi, menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, tepat waktu dan dapat dipertanggung-jawabkan. Keenam, Bidang Mutu sebagaimana disajikan di atas dapat dibaca secara lengkap pada SK Kebijakan Mutu IIB Darmajaya 2008-2010 yang disertakan pada lampiran tulisan ini.

## Indikator dan Target Mutu

Indikator mutu memberi gambaran tentang butir-butir dan angka target mutu yang ingin dicapai pada satu periode tertentu. Dalam hal ini IIB Darmajaya menggunakan "pengukuran yang terukur" terhadap peningkatan mutu, sehingga tiap bidang mutu ditetapkan indicator dan targetnya. Mutu didang pendidikan dijabarkan menjadi Sembilan indicator mutu, berikut ini.

Tabel 5.4 Indikator dan Target Mutu

| Nomor | **Indikator dan Target Mutu** |
|---|---|
| 1 | Average incoming student test score 30,15 |
| 2 | Graduates GPA 3,00: a) Out of All graduates 57% and b) Out of all students at the same batch (angkatan) = 7,7% (Skala 1,00 – 4,00) |
| 3 | Average of graduates length of study (months) = 52,44 |
| 4 | Average of graduates waiting time for first jobs (months) = 5,14 |
| 5 | Rasio output and input (%) 11, 86 |
| 6 | Average of graduates first jobs (x Rp. 1.000/months) adalah 1.700 |
| 4 | Lulusan $S_1$ dan $S_2$ menyelesaikan kuliahnya tepat waktu 60% |
| 5 | Lulusan $S_1$ mendapatkan pekerjaan pada tahun |

| Nomor | Indikator dan Target Mutu |
|---|---|
| | pertama setelah kelulusan minimal 65% |
| 6 | Minimal 50% indek kinerja dosen > 3,00 (Skala 1,00 – 4,00) |
| 7 | Menaikkan rasio dosen berkualifikasi doctor menjadi 10% |
| 8 | Minimal 40% program peningkatan berdampak pada system manajemen mutu per tahun |
| 9 | Meningkatnya jumlah publikasi S1 dan S2 dari 5% ke 20% |

**Sumber : SK. Rektor nomor 051/DMJ/REK/BSDM/II-2012**

## Kelompok Sasaran Mutu

Uraian tentang kelompok sasaran kebijakan mutu disampaikan pada bagian ini sebagai berikut:

## Kelompok Sasaran Bidang Pendidikan

Untuk menganalisis kelompok sasaran bidang pendidikan, lebih dahulu disajikan Tabel mengenai indikator, Target dan Kelompok Sasaran Mtu IIB Darmajaya pada bagian berikut ini.

Tabel 5.5 Bidang Pendidikan

| Nomor | Indikator dan Target Mutu IBI Darmajaya di Bidang Pendidikan | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Penggunaan metode pengajaran yang berpusat pada mahasiswa | Dosen dan Mahasiswa |
| 2 | Program S1 yang terintegrasi dengan pascasarjana | Fakultas, Jurusan dan Program Studi |
| 3 | Program studi mendapat akreditasi internasional (0-10%) | Institusi, Jurusan dan Dosen |

| Nomor | Indikator dan Target Mutu IBI Darmajaya di Bidang Pendidikan | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 4 | Studi tepat waktu | Alumni |
| 5 | Meningkatnya jumlah publikasi hasil penelitian S1 | Dosen dan Mahasiswa |
| 6 | Meningkatnya jumlah publikasi hasil penelitian S2 dan S3 | Dosen |
| 7 | Lulusan telah bekerja pada tahun pertama kelulusan | Alumni |

**Sumber : SK. Rektor nomor 051/DMJ/REK/BSDM/II-2012**

Dari tabel 2 diatas menunjukkan bahwa dari ke-7 indikator ditujukan kepada mahasiswa dan dosen, yaitu indicator ke-1, ke-2, ke-3, ke-4, ke-5, ke-6, dank e-7.Pada didikator ke-1, mahasiswa dan dosen merupakan kelompok sasaran yang ditargetkan menggunakan metode pengajaran yang berpusat pada mahasiswa. Artinya, mahasiswa dan dosen merupakan kelompok target yang terpengaruh (dependent). Mereka yang semual tidak menggunakan model pembelajaran tersebut (disebutkan tidak ada data), kemudian diharapkan menggunakan metode itu.

Ada tiga indikator, yaitu indikator ke-3, ke-4, dank e-5, yang kelompok sasarannya tidak berkaitan langsung dengan mahasiswa dan dosen secara perorangan. Indikator ke-3, "program studi yang mendapat akreditasi internasional 0% ke 10%, berkaitan dengan unit kerja pada tingkat program studi. Indikator ke-4, " mahasiswa asing di IIB Darmajaya, dari 0% ke 0,5%," berkaitan dengan calon mahasiswa asing. Sedangkan indicator ke-5, " lulusan telah bekerja pada tahun pertama

kelulusan dari Not Available (N/A) ke 70%, " kelompok sasarannya adalah Alumnus.

Penetapan dosen dan mahasiswa sebagai mayoritas kelompok sasaran mutu di bidang pendidikan merupakan hal yang sesuai bagi lembaga pendidikan tinggi. Alasannya, kedua kelompok itulah pemangku kepentingan internal utama institusi IIB Darmajaya. Penetapan kelompok sasaran yang lain, yakni calon mahasiswa Asing, alumnus, dan Unit Pendukung Akademik, tidak terkait dengan dosen dan mahasiswa, namun sesuai dengan indikator yang telah ditentukan.

## Kelompok Bidang Penelitian

Pada tabel 5.6 di bawah ini menunjukkan bahwa kelompok sasaran mutu bidang penelitian yang dapat disimak melalui tabel berikut ini.

Tabel 5.6 BidangPenelitian dan Jumlah Indikator Mutu

| No. | Indikator dan Target Bidang Penelitian | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Rasio makalah yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan internasional | Kelompok keahlian |
| 2 | Citation Index rata-rata untuk setiap dosen (versi Gogle Scholar), | Kelompok keahlian dan LP4M |
| 3 | Citation Index rata-rata untuk setiap dosen (versi Gogle Scholar), | Kelompok keahlian dan LP4M |
| 4 | Jumlah dana riset, baik yang berasal dari anggaran internal maupun dari sumber-sumber dari luar atau lainnya | Kelompok keahlian dan LP4M |

Deskripsi dari tabel di atas menunjukkan bahwa empat indikator dan target mutu di bidang penelitian, seluruh kelompok sasarannya adalah dosen yang dalam hal ini dosen sebagai anggota kelompok keahlian. Penetapan dosen sebagai kelompok keahlian sasaran bidang penelitian meruapakn hal yang tepat. Sebab, dosen adalah pelaksana utama Tri Darma Perguruan Tinggi, yang mengajar dan melakukan penelitian serta pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat. Dengan kualifikasi akademiknya, dosen memiliki komptensi menyebarluaskan pengetahuan, mencari dan menguji kebenaran melalui metode ilmiah yang sistematis, sehingga menghasilkan kontribusi yang penting dalam pelaksanaandan pengembangan Tri Dharama Perguruan Tinggi. Selain itu, kelompok sasaran lainya adalah unit kerja lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP4M), yang juga menjadi target bidang layanan kepakaran. Hali ini akan di bahas pada bagian berikutnya. Penjaminan mutu bidang penelitian ini harus dijalankan pada semua tahapan sejak perencanaan hingga pelaksanaan, evaluasi dan usaha perbaikan, yang dijabarkan sebagai berikut:

- **Perencanaan**

Perencanaan yang meliputi;a. Adanya rencana jangka panjang, menengah dan tahunan bidang penelitian, b. Adanya dana yang memadai, c. Adanya pelatihan penelitian bagi staf dan mahasiswa, d. Tersedianya fasilitas penelitian yang cukup, dan e. Adanya panitia etik penelitian.

- **Pelaksanaan**

Demikian juga dalam pelaksanaan, yaitu a. Alokasi dana, b. Dilakukannya kegiatan monitoring dan supervisi dalam pelaksanaan penelitian, dan c. Dukungan institusi terkait Evaluasi.

Sedangkan evaluasi penelitian ini dilakukan melalui; a. Penilaian terhadap hasil penelitian secara konsisten: publikasi nasional/internasional, penghargaan, pemanfaatan, b. Evaluasi diri peneliti: publikasi nasional/internasional, penghargaan, keanggotaan dalam organisasi keilmuan, dan c. Evaluasi diri manajemen penelitian dilakukan terhadap Direktorat Riset dan Pengabdian kepada masyarakat, pusat/lembaga penelitian, departemen, yang mencakup: 1) Rencana jangka panjang, menengah dan tahunan, b) anggaran/dana, c) publikasi, d) pemberian penghargaan untuk peneliti/penelitian terbaik, e) pelatihan dalam dan luar negeri, f) lokakarya/seminar penelitian,dan g) laporan tahunan

- **Perbaikan**

a. Usulan perbaikan yang jelas dan disetujui bersama

b. Rencana dan langkah-langkah perbaikan yang jelas

**Tabel 4.7 Standar, Kriteria dan Indikatot Mutu Penelitian**

| Nomor | Standar | Kriteria | Indikator |
|---|---|---|---|
| 1. Penelitian | Adanya usulan/ protokol penelitian | Lengkap dan jelas | Jumlah usulan yang didanai |
| | Adanya institusi/ unit | Kredibel dan berpengalam | Jumlah peneliti yang |

| Nomor | Standar | Kriteria | Indikator |
|---|---|---|---|
| | peneliti | an | berpengalaman dan jumlah penelitian yang sudah dikerjakan |
| | Peneliti | Handal dan berpengalaman | Jumlah penelitian yang sudah dikerjakan dan publikasi ilmiah |
| | Etik penelitian | Adanya komisi etik penelitian | Tinjauan (*review*) aspek etik penelitian |
| | Kegunaan dan relevansi dengan kebutuhan | Adanya keterlibatan peer group dan Jumlah penelitian yang sesuai dengan kebutuhan masyaraka | Tinjauan oleh peer group dan Dimanfaatkan oleh peneliti, swasta, dan masyarakat |
| | Kegunaan dan relevansi dengan pendidikan dan ilmu pengetahuan | Keterkaitan dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan | Jumlah tesis dan disertasi yang diluluskan, Jumlah penelitian yang memperoleh hak paten, dan sebagai referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan |
| | Mempunyai nilai jual/ menghasilkan | Keberhasilan mengkomersilkan | Terjualnya hasil penelitian |

| Nomor | Standar | Kriteria | Indikator |
|---|---|---|---|
| | dana | hasil penelitian | |
| | Bersifat ilmiah Peneliti | Bermutu akademik | Jumlah publikasi oleh jurnal ilmiah yang terakreditasi bertarap internasional |
| 1. Peneliti | Peneliti utama | Kredibilitas dan popularitas Peneliti | Memperoleh penghargaan, Terlibat dalam penelitian internasional, dan Konsultan atau staf ahli pemerintah/ swasta |
| | Kelompok-kelompok peneliti | Terstrukturnya kemampuan dan kelompok-kelompok peneliti | Adanya kelompok peneliti yang bermutu |
| | Keterlibatan mahasiswa | Mengikut sertakan mahasiswa dalam penelitian | Adanya kelompok mahasiswa dalam penelitian |
| | Komitmen waktu dalam penelitian | Peneliti mengalokasikan waktu untuk penelitian | Penelitian dilakukan sesuai dengan jadual, dan adanya remunerasi dan jaminan |

| Nomor | Standar | Kriteria | Indikator |
|---|---|---|---|
| | | | kesejahteraan untuk peneliti |
| 3. Manajemen penelitian | Institusi | Adanya institusi riset di aras institut, fakultas dan departemen | Adanya kegiatan ilmiah yang terstruktur, aktif dan berkesinambungan |
| | Struktur manajemen | Struktur organisasi, fungsi, dan garis pertanggungjawaban yang jelas | Adanya jabaran tugas yang jelas,adanya prosedur tetap (protap) penelitian, adanya peneliti yang profesional, adanya tenaga pendukung, dan adanya laporan pertanggungjawaban |
| | Rencana jangka panjang, menengah, dan tahunan | Rencana yang jelas dan lengkap termasuk pendanaan | Memiliki Peta penelitian (*roadmap*), relevan dengan rencana IIB Darmajaya, merupakan kesepakatan bersama, dan tersosialisasi |
| | Dana | Alokasi dana penelitian dari institut minimal 10%, | Tersedianya dana penelitian dari institut/ fakultas/ departemen, |

| Nomor | Standar | Kriteria | Indikator |
|---|---|---|---|
| | | dan Dana penelitian dari luar institut | tersedia dana untuk proposal penelitian, dan adanya prioritas dana serta jumlah dana dari luar |
| | Fasilitas | Tersedia fasilitas yang cukup dan bermutu | Jumlah fasilitas sesuai kebutuhan, prioritas fasilitas, perencanaan dan pengembangan fasilitas |

**Sumber: SK- Rektor Tahun 2012**

## Kelompok Bidang Layanan Kepakaran dan Pengabdian pada Masyarakat

Sebagaimana tertera dalam table dibawah ini terdapat dua kelompok sasaran mutu bidang layanan kepakaran. Kelompok Sasaran mutu bidang layanan kepakaran ini ditujukan bagi dosen sebagai anggota kelompok keahlian dan LP4M sebaga wakil dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Adapun bidang layanan kepada masyarakat (pengabdian) masyarakat, pusat/lembaga departemen, yang mencakup: a) rencana jangka panjang, menengah dan tahunan, dan b) anggaran/dana.

Tabel 4.8

BidangLayanan Kepakaran dan Pengabdian pada Masyarakat

| No. | Indikator dan Target Bidang Layanan Kepakaran dan Pengabdian pada Masyarakat. | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Memperoleh dana dari proyek layanan kepakaran | Dosen/Kelompok keahlian dan LP4M |
| 2 | Dana untuk proyek jumlah layanan kepakaran | Dosen/Kelompok keahlian, LP4M dan satuan usaha bisnis |
| 3 | Minimal 10% proyek per Tahun | Dosen dan Mahasiswa |

Sumber: SK Rektor Nomor 187 Tahun 2012

Keberadaan penetapan bidang ini bagi IIB Darmajaya, dalam isi kebijakan ditujukan bagi civitas akademica IIB agar melakukan kegiatan akademis kepada masyarakat, terutama yang tinggal di wilayah Lampung dan sekitarnya guna membantu dan mencari jalan keluar atau memudahkan menangani masalah-masalah yang terjadi di dalam masyarakat.Sesuai dengan tugas LP4M IIB Darmajaya, maka lembaga ini telah menyusun Rencana Induk Penelitian (RIP) yang dilengkapi dengan rencana mutu penelitian yang menguraikan tentang tugas dan fungsi institut, lembaga penelitian, pusat/studi/kajian dalam lingkup IIB Darmajaya. Pedoman penyusunan usul penelitian, pelaksanaan dan pelaporan penelitian dijabarkan dalam satu buku panduan, yaitu "Manajemen LP4M IIB Darmajaya" yang ditetapkan melalui SK Rektor Nomor 185 Tahun 2012 tentang Manajemen LP4M

Pengembangan Pembelajaran, Penelitian dan Pengabdian Masyrakat.

## Kelompok Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tabel 4.9
BidangPengembangan Sumber Daya Manusia

| No. | Indikator dan Target Bidang Sumber Daya Manusia | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Rasio dosen tetap dengan jabatan akademik guru besar | Dosen |
| 2 | Rasio dosen tetap berkualifikasi Doktor (S3) | Dosen |
| 3 | Prsentase jumlah dosen mengikuti kegiatan dan pengembangan dan kerjasama | Dosen |
| 4 | Rasio pegawai/dosen dan non dosen mempunyai indeks kinerja di atas 3,00 (skala 1-4) | Dosen dan Pegawai |

Sumber: SK Rektor Nomor 188 Tahun 2012

Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi strategis pada semua jenis organisasi, termasuk IIB Darmajaya. Posisi strategis tersebut pada semua jenis organisasi terlihat dari penetapan dosen dan pegawai sebagai kelompok sasaran dalam kebijakan mutu bidan pengembangan SDM ini (Tabel 2).Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia(SDM) ini merupakan sasaran mutu yang menjadi prioritas untuk dikembangkan padasetiap organisasi dan berlaku juga bagi IIB Darmajaya. Dari segi tingkat pendidikan semua dosen wajib melanjutkan kependidikan yang

lebih tinggi yaiturasiobergelar Doktor dan bergelar Magister serta bergelar Sarjana S1 secara bertahap diminimalisir. Dari segi jabatan akademik, rasio dosen IIB Darmajaya diupayakan menduduki Guru Besar, Lektor Kepala, lektor, Asisten dan memfasilitasi dosen yang belum memiliki jabatan akademik. Dari segi kewenangan sebagai dosen yang diakui oleh Negara, maka rasio dosen di IIB Darmajaya yang sudah berhasil menempuh sertifikasi meningkat 5% dosen pertahun. Demikian juga rasio jumlah dosen sampai Tugas AkhirAkademikantara dosen dan jumlah mahasiswa aktif sesuai dengan ambang ideal.

## Kelompok Bidang Kemahasiswaan

Tabel berikut ini menyajikan indikator, target dan kelompoksasaran di bidang kemahasiswaan. Seperti disajikan dalam table ini, menunjukkan bahwa mahasiswa merupakan kelompok sasaran mutu di bidang kemahasiswaan.

Tabel 4
Bidang Kemahasiswaan

| No. | Indikator dan Target Bidang Kemahasiswaan | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Tingkat kepuasan rata-rata terhadap layanan lembaga kemahasiswaan pada (Skala 1-4) | Mahasiswa |
| 2 | Rasio keberhasilan tim mahasiswa pada ajang kompetesi tingkat nasional dan internasional | Mahasiswa |
| 3 | Rasio jumlah mahasiswa berprestasi beasiswa di tingkat sarjana per tahun. | Mahasiswa |

Sumber: SK Rektor Nomor 189 Tahun 2012

Dalam rangka untuk meningkatkan mutu dalam bidang kemahasiswaan, IIB darmajaya berkomitmen tinggi terhadap proses rekrutmen kelompok sasaranantara lain: a) Seleksi penerimaan mahasiswa baru dilakukan dua tahap, yaitu melalui seleksi tes Potensi Akademik (TPA) danseleksi wawacara. Untuk seleksi TPA meliputi mata ajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Ilmu Pengetahuan Umum dan Ilmu Pengetahuan Dasar tentang bidang studi yang dipilih dengan menggunakan sistem tes berbasis komputer yang dilakukan secara On LAN, b) Seleksi wawancara dilakukan antara mahasiswa dengan tim seleksi (one on one), dan c) Kelulusan ditentukan oleh nilai dari kedua seleksi. Sedangkan sasaran mutu lainnya adalah terhadap lulusan. Kepuasan lulusan menjadi indicator penting, oleh sebab itu kepuasan lulusan selama ini terekam dalam tracer study yang dilakukan IIB Darmajaya menjadi bagian dari proses mutu. Kepada alumni dengan pemberian kuesioner. Hasil kuesioner menjadi bahan evaluasi akademik proses belajar di IIB Darmajaya.. Harus diakui, pelacakan alumni masih menemui kendala karena belum terprogram dengan baik disamping respon rata-rata dari berbagai instrumen yang digunakan masih kurang.

## Kelompok Bidang mutu layanan manajemen

Kelompok bidang mutu layanan manajemen terdiri dari enam kelompok sasaran dan kelompok ini bukan perorangan, seperti dosen, pegawai, atau mahasiswa, melainkan unit kerja atau lembaga internal di IIB Darmajaya. Keterangan lebih

lengkap dan jelas mengenai kelompok bidang mutu layanan manajemen disajikan dalam table berikut ini (Tabel 2).

Tabel 4.11

Bidang Mutu Layanan Manajemen

| No. | Indikator dan Target Bidang Layanan Manajemen | Kelompok Sasaran |
|---|---|---|
| 1 | Jumlah system layanan padaunit-unit kerja telah memiliki sertifikasi /ISO,jumlah program peningkatan mutu sebagai upaya positif pada unit-unit kerja yang berdampak pada sistem manajemen mutu per tahun | Unit Kerja, Fakultas dan Program Studi |
| 2 | Kesesuaian antara kegiatan yang di usulkan terhadap sasaran mutu sebagai dasar penilaian akuntabilitas | Konsumen Internal dan Eksternal |
| 3 | Rasio layanan manajemen yang memenuhi standar waktu yang dijanjikan terhadap jumlah layanan manajemen | Tim IT/PDPT |
| 4 | Rasio layanan manajemen yang mendapatkan indeks kepuasan *customer* | Konsumen Internal dan Eksternal |
| 5 | Sistem tidak bekerja (Down-time system) IT | Unit System Data dan Informasi |
| 6 | Frekuensi minimum pemutakhiran isi situs unit-unit perguruan tinggi. | Tim IT/PDPT |
| 7 | Skala komunikasi (1-7) yang terjadi, dari N/A ke skala 4. Meningkat skala semakin baik. | --- |

Sumber: SK Rektor Nomor 190 Tahun 2012

Dari table diatas, diketahui bahwa kelompok sasaran pada indikator mutu ke-1 hingga ke-3 pada bidang layanan manajemen ditujukan kepada unit kerja, Fakultas tidak termasuk Jurusan dan program studi. Alasannya adalah upaya memperoleh sertifikasi (Iso-international Organization for Standarization) dan keputusan mencantumkan usulan agenda/ program ke dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran memerlukan kebijakan dan pertimbangan unit kerja strategis, setidaknya pada aras Fakultas/Jurusan.

Selanjutnya, sasaran mutu dari indicator ke-4 (Kesesuaian isi Rencana Kerja Anggaran dengan program mutu, dari N/A ke 70%); dan ke-5 (layanan manajemen berdasarkan pemenuhan standar waktu dan N/A ke-50%) ditujukan kepadapelanggan internal organisasi. Mereka adalah sesame para pemangku kepentingan internal yang memerlukan jasa manajemen dari pelaku mutu. Pegawai dan dosen di satu bagian akan menggunakan jasa dari pegawai di bagian lain, yang nota bene sama-sama pelaku mutu (implementing agent) dan sama-sama menjadi pelanggan internal. Oleh karena itu, implementasi kebijakan pada indikator mutu tersebut perlu hati-hati terutama ketika meminta respon tentang tingkat kepuasan layanan yang diperolehnya. Seadngkan kelompok sasaran mutu pada indikator ke-4 (system teknologi informasi tidak bekerja) dan ke-5 (pemutakhiran isi situs IIB Darmajaya) yang kelompok sasaran mutunya lebih spesifik, terfokus kepada pegawai yangbertugas di bagian teknologi informasi yang mengoperasikan (Operator) system komunikasi dan informasi. Bagian ini disebut bagian Unit Sistem Dokumentasi dan informasi (DLC). Berikutnya indikator

ke-7Skala komunikasi (1-7) yang terjadi, dari N/A ke skala 4. Meningkat skala semakin baik. Oleh karena unit ini mengandung masalah. Unit ini sulit menentukan pihak mana dari kelompok sasaran mutu ini. Alasan yang rasional, adalah pertama, cakupan kegiatan komunikasi sangat luas, mengingat setiap orang dan setiap unit keraja saling berkomunikasi. Kedua, sulitmembuat standar mutu dan pelaksanaannya serta teknis pengukurannya.

## Pelaksana Peningkatan Mutu

Suatu kebijakan mengandung penjelasan tentang para pelaku atau pelaksana. Begitu pula kebijakan mutu IIB Darmajaya tahun 2008-2010 memerlukan pelaksanaan peningkatan mutu. Para pelaku (mereka) adalah pihak-pihak yang menjadi bagian dari dinamika dan kehidupan IIB Darmajaya, yang bertanggung-jawab atas pelaksanaan dan pencapaian target implementasi kebijakan mutu. Para pelaksana peningkatan mutu di IIB Darmajaya tercantum pada isi kebijakan mutu IIB Darajaya tahun 2008-2010, yang meliputi: (a) Satuan Penjaminan Mutu, (b) Satuan Internal dan Gugus Kendali Mutu, dan (c) Fakultas, Pascasarjana, Jurusan, Prodi/Pascasarjana dan kelompok Keahlian di lingkungan IIB Darmajaya. Pembahasan mengenai pelaksanaan dari para pelaku ini disajikan pada bagian berikut ini:

## Satuan Penjaminan Mutu

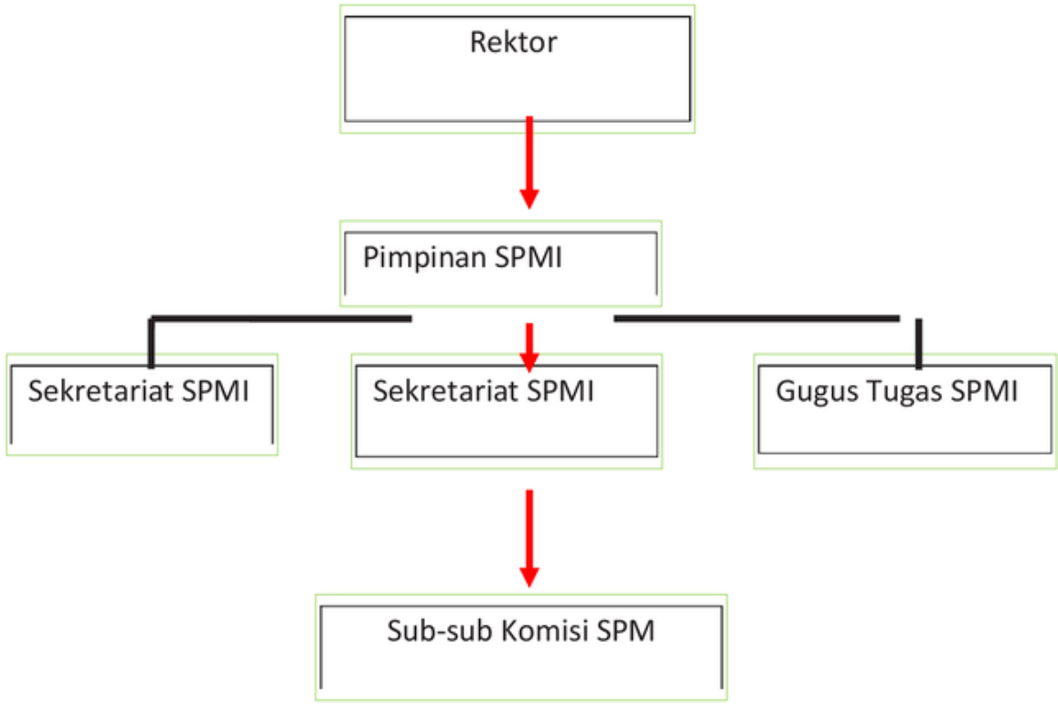
Satuan penjaminan mutu adalah unit organisasi tingkat institut sebagai penyelenggara (management representative) yang bertanggung jawab atas pengelolaan mutu akademik dan

non.akademik di IIB Darmajaya. Satuan penjaminan mutuditetapkan melalui SK Rektor IIB Darmajaya No. 0470/DMJ/REK/X-12 tentang Organisasi dan Tata Kerja pada satuan penjaminan mutu IIB Darmajaya tanggal 5 April 2008. Berbeda dengan posisi para pengelola mutu sebelumnya tahun 2004 – 2008 yang diamanatkan kepada Pembantu Ketua II bidang adamnistrasi, keuangan, kemitraan, dan perencanaan (Departemen SDM) sebagai pelaksana tunggal. Satuan penjaminan mutu yang bertugas pada periode 2008-2010 secara struktural langsung berada di bawag Rektor dan bertanggungjawab kepada Rektor. Pergeseran posisi lembaga Satuan Penjaminan Mutu itu menunjukkan IIB Darmajaya memandang kebijakan mutu merupakan hal yang penting dan perlu dikelola oleh satu unit staf khusus bersifat staf perbantuan/otonom.

Tugas umum Satuan Penjaminan Mutu IIB Darmajaya ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) IIB Darmajaya pasal 60 ayat 1, yaitu.

- Mengembangkan perangkat dan panduan penjaminan mutu program akademik pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, serta program dan kegiatan non-akademik yang sifatnya umum.
- Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan penjaminan mutu program akademik dan non-akademik Satuan Akademik, Satuan Kekayaan dan Dana, dan Satuan Usaha Komersial.

- Melaksanakan kajian-kajian terhadap hasil pelaksanaan penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh Satuan Akademik, Satuan Kekayaan dan dana serat Satuan Usaha Komersial.
- Menyampaikan hasil kajian kepada Rektor, dengan tembusan sebagai masukan untuk Senat Akademik dan Yayasan Alfian Husien (Majelis Wali Amanah).
- Organisasi internal Satuan Penjaminan Mutu (SPMI) terdiri dari pimpinan, komisi mutu, gugus tugas, serta sekretariat(staf). Bagan organisasi Satuan Penjaminan Mutu IIB Darmajaya Bandar Lampung dapat dilihat pada gambar dibawah ini.




Gambar 4.1 Organisasi Internal Satuan Mutu Penjamian Mutu IIB Darmajaya

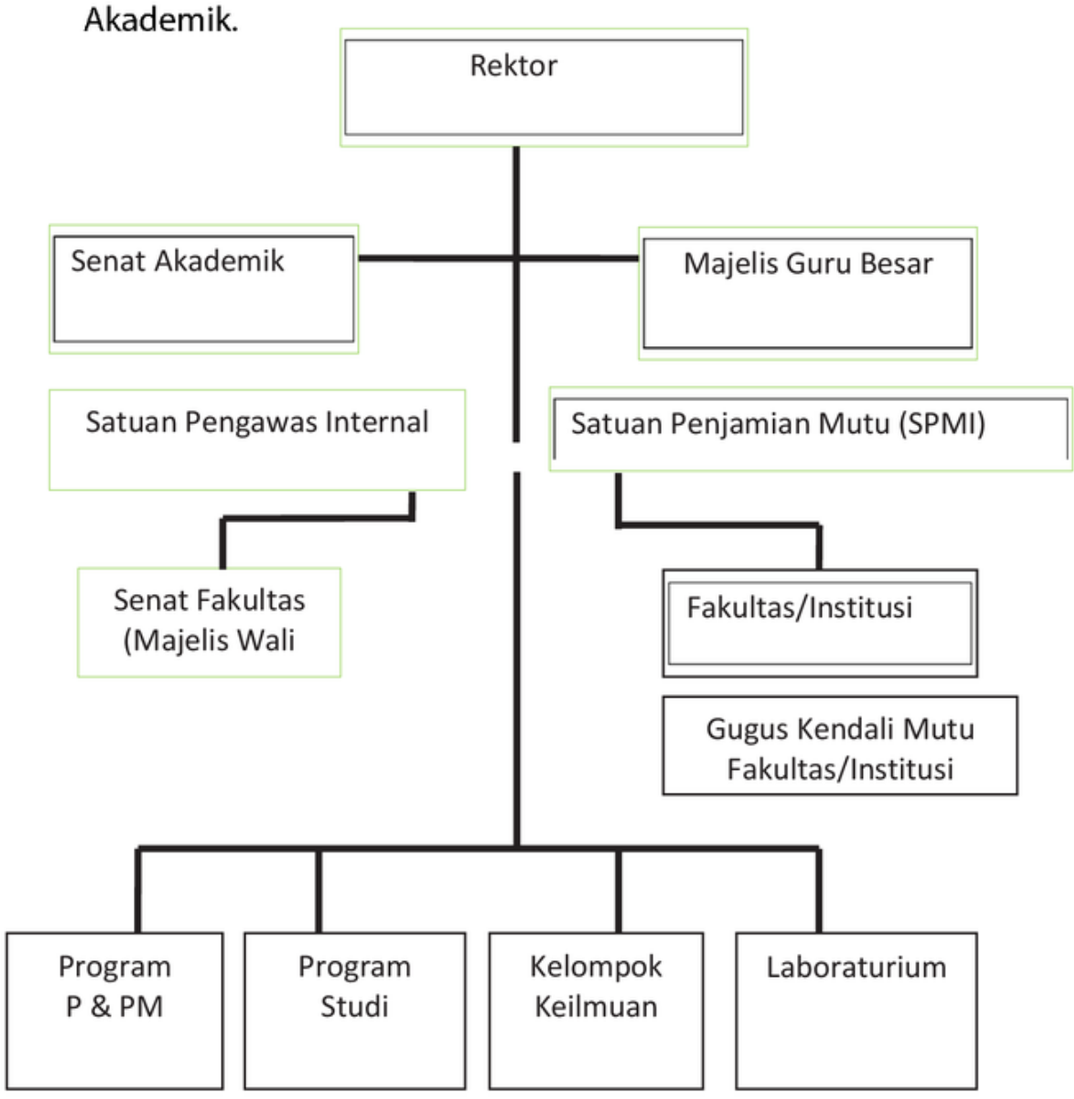
Sumber : Panduan Umum Penjaminan Mutu IIB (2010).

## Satuan Pengawas Internal dan Gugus Kendali Mutu

Dalam pelaksanaan penjaminan mutu di IIB Darmajaya, Satuan Penjaminan Mutu tidak bekerja sendiri. Ia bekerjasama dengan Satuan Pengawas Internal dan Gugus Kendali Mutu. Kerjasama antara Satuan Penjaminan Mutu dan Satuan Pengawas Internal berlangsung ketika memonitor pelaksanaan program akademik dan non-akademik. Monitor ini antara lain untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Di pihak lain, Gugus Kendali Mutu berada pada tiap satuan unit kerja, yang pimpinan dan anggotanya dibentuk oleh pimpinan unit kerja yang bersangkutan. Dengan demikian, Gugus Kendali Mutu terdapat di Fakultas/Jurusan dan di Satuan Usaha Komersial. Sedangkan penentuan unit-unit kerja yang harus membentuk Gugus Kendali Mutu ditetapkan oleh Rektor. Tugas Gugus Kendali Mutu adalah menyususn perangkat penjaminan mutu yang sesuai dengan keadaan unit kerja masing-masing, dengan mengacu kepada panduan penjaminan mutu yang disusun Satuan Penjaminan Mutu.

Sejalan dengan itu, Satuan Penjaminan Mutu berkerjasama dengan Gugus Kendali Mutu pada organ-organ Satuan Akademik, Satuan kekayaan dan Dana, serat Satuan Usaha Komersial. Demikian pula, melalui kerja sama antara Satuan penjaminan Mutu dengan Satuan Pengawas Internal dan Gugus Kendali Mutui, proses penjaminan mutu dan peningkatan mutu di IIB Darmajaya dilaksanakan secara menyeluruh pada semua jenjang Unit Kerja pendukung dan Unit kerja Akademik.

Keterkaitan antara organ-organ yang telah disebutkan di atas tergambar pada bagan pada gambarberikut ini.Gambar 4.2 Hubungan kerja Satuan Penjaminan Mutu IIB pada Satuan Akademik.




Sumber. : Panduan Umum Panjaminan Mutu IIB darmajaya (2010)

Selanjutnya, di tingkat Fakultas, Pascasarjana, Jurusan, Prodi/Pascasarjana dan kelompok Keahlian IIB Darmajaya serumpun karena mengelola sumberdaya Akademik dan kepakaran. Di dalam unit keilmuan serumpun terdapat sejumlah program studi yang menyelenggarakan pelayanan kemahaiswaan dan dipimpin oleh pemimpin akademik. Selain itu, terdapat sejumlah Kelompok Keahlian yang dipimpin pemimpin Akademik. Dalam implementasi kebijakan mutu, Kelompok Keahlian berintegrasikan langsung dengan dosen, dank arena posisi dosen tersebut, mereka juga sekaligus berintegrasi dengan mahasiswa.

Kerjasama Satuan Penjaminan Mutu dengan Fakultas/Program Pascasarjana/Institusi dan Program Studi dilakukan melalui Gugus Kendali Mutu yang dibentuk di setiap Fakultas/Program Pascasarjana, dan bersama Program Studi merancang Standar mutu yang sesuai. Dalam konteks ini Fakultas/Prgram Pascasarjana/Institusi berperan sebagai pelaku peningkatan mutu yang paling depan.

Adapun kelompok keahlian adalah basis kekuatan Akademis IIB Darmajaya. Kerjasama antara Satuan Penjaminan Mutu dengan Kelompok Keahlian dilakukan berdasarkan fungsi penguatan yang diemban oleh kelompok Keahlian dalam menghasilkan penelitian yang akuntabel dan mengembangkan bentuk-bentuk paket layanan kepakaran.

Dari uraian mengenai pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap peningkatan mutu di IIB Darmajaya seperti dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan mutu menjadi pokok perhatian setiap unit kerja dan

individu di dalam institusi IIB Darmajaya dan tiap jenjang struktur di IIB Darmajaya telah terhubungkan dengan pelaksanaan kebijakan mutu.

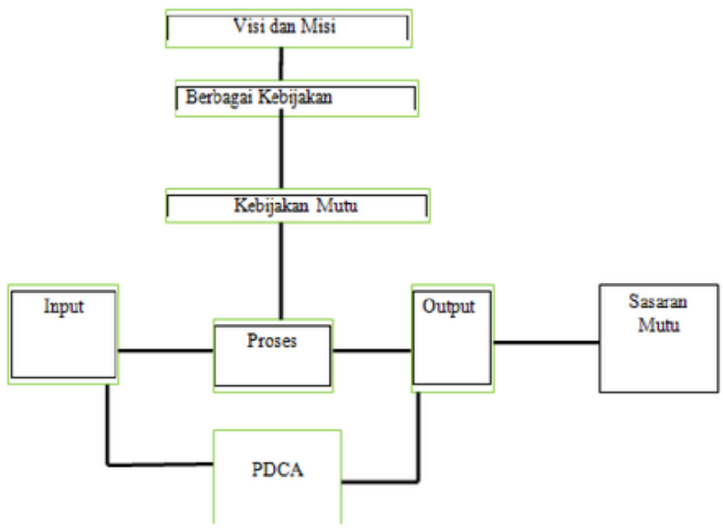
# BAB 3

# STRATEGI PENCAPAIAN MUTU

## Strategi Pencapaian Target Mutu

Pencampaian Target Mutu menjadi bagian dari skcenario yang lebih besar yaitu mencapai visi dan misi sdebuah perguruan tinggi. Oleh sebab itu diperlukan mekanisme penjaminan mutu sebagai strategi untuk mengarahkan perubahan menuju pencapaian target mutu. Strategi penjamian *mutu quality impropvement* (CQI), yang dicapai melalui siklus PDCA seperti ditampilkan pada gambar berikut ini.

Gambar 1.1 Ilustrasi Skematis Alur Pengembangan dan Implementasi Penjamianan Mutu.




Sumber: Panduan Umum Penjaminan Mutu perguruan tinggi

Keterangan:

QA : Quallity Assurance

PI : Performance Indikator

P-D-C-A : Plan-Do-Chek-Action

Penetapan bidang mutu ini diharapkan dapat bermanfaat dalam rangka peningkatan Mutu perguruan tinggi. Model peningkatan mutu secara berkelanjutan di perguruan tinggi didasarkan pada penggabungan proses penjaminan mutu standar ISO. Penggabungan ini dilandasi pemikiran bahwa penjaminan mutu bukan sekadar keseuaian dengan presedur, tetapi jauh lebih dari itu, yakni menitik beratkan kepada kesadaran akan mutu.

Pelaksanaan proses penjaminan mutu perguruan tinggi dibedakan berdasarkan siklusnya, ada siklus periodik dan siklus khusus. Dalam siklus periodik kegiatan penjaminan mutu berlangsung secara terus menerus dengan perinsip *continuous impropvement*.

Langkah-langkah siklus periodik ini sebagai berikut:

Satuan penjamin mutu menyusun standar mutu Pedoman dan panduan Pencapaian standar mutu dengan memperhatikan keadaan mutu saat ini (baseline), visi institute, dan potensi sumberdaya yang ada. Standar mutu untuk periode tertentu itu kemudian diusulkan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk ditetapkan melalui surat keputusan (SK). Standar mutu itu, selanjutnya dijadikan panduan implementasi di setiap unit kerja perguruan tinggi, sesuai dengan program masing-

masing unit kerja, yaitu (1) Implementasi mutu dilakukan dan dievaluasi oleh unit kerja yang bersangkutan dan dikoordinasikan masing-masing Gugus Kendali Mutu; (2) berdasarkan hasil evaluasi diri, monitoring serta pengawasan kepatuhan (compliance) oleh satuan pengawas internal, Satuan Penjaminan Mutu melakukan evaluasi terhadap standar, pedoman, dan panduan yang telah ada; (3) bersama Gugus Kendali Mutu, Satuan Penjaminan Mutu melakukan proses Monitoring, Assesment and Evaluation (MAE) terhadap pelaksanaan Pencapaian Standar oleh unit kerja dan terhadap hasil pengawasan kepatuhan yang dilakukan Sapuan Pengawas Internal (SPMI); dan (4) hasil Monitoring, Assesment and Evaluation (MAE) lalu digunakan untuk pengembangan standar mutu serta penyempurnaan Panduan Pencapaian Standar Mutu. Seluruh proses ini berlangsung terus-menerus dalam siklus PDCA, hingga diperoleh mutu yang sesuai dengan visi dan misi sebuah perguruan tyinggi.

Dalam usaha untuk mencapai target mutu perguruan tinggi wajib menetapkan rencana sasaran mutu. Penetapan perencanaan ini, dievaluasi sampai sejauh mana target implementasi kebijakan mutu telah dicapai sebelumnya. Hasil evaluasi ini digunakan untuk mengembangkan standar mutu dan menyempurnakan Panduan Pencapaian Standar Mutu melalui Plan Do Check and Act (PDCA) yang berlangsung terus-menerus, sehingga diperoleh mutu yang sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi yang berjalan. Sedangkan tahapan implementasi kebijakan mutu sebagaimana dituangkan dalam konteks kebijakan dan tahapan Implementasi sistem

penjaminan mutu (kebijakan mutu ) baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang akan mempunyai dampak yang siqnifikan terhadap kemajuan lembaga perguruan tinggi. Pencapaian target mutu dari implementasi kebijakan mutu diturunkan menjadi sasaran mutu dengan jumlah program mutu yang, meliputi: (1) bidang pendidikan, (2) penelitian, (3) layanan kepakaran, (4) pengabdian pada masyarakat, (5) Pengembangan Sumberdaya Manusia, (6) bidang kemahasiswaan, dan (7) bidang layanan manajemen.

Assesmen target mutu yang di implementasi kedalam kebijakan mutu setiap periodik akan dievaluasi sehingga dari rekapitulasi capaian indikator mutu pasca capaian indicator sebelumnya menjadi bahan menentukan kebijakan kebijakan mutu yang akan datang. Dampak penerapan sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi diharapkan secara formal terbentuk dalam unit kerja, meskipun dalam perjalanan dalam implementasi sistem penjaminan mutu perguruan tinggi seperti diharapkan sejak awal dirintis, menjadi stimulasi positif pada manajemen perguruan tinggi. Beberapa dampak penerapan sistem penjaminan mutu internal yang diprediksi meningkatkan kinerja perguruan tinggi, yaitu: (a) memenuhi kebijakan nasional SPMI-PT yang diawali dengan pernyataan PP 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan dalam Pasal 91 ayat 1, 2 dan 3, yang mensyaratkan penjaminan mutu pendidikan secara bertahap, sistematis, terencana dalam suatu program dengan target dan kerangka waktu jelas; (b) menjamin proses perencanaan strategis berdasarkan aktifitas monitoring dan evaluasi sistem jaminan mutu dengan menggunakan data dan

analisis perubahannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan Rapat tinjauan manajemen yang dilaksanakan minimal satu kali dalam satu semester. Rapat tinjauan manajemen menghasilkan keputusan yang menjadi langkah perbaikan juga pencegahan atas fenomena hasil monitoring harian dan bulanan, audit internal dan analisis data kepuasan pelanggan atas kualitas proses pembelajaran dan layanan kepada pelanggan; (c) menumbuhkan budaya mutu dengan mengedepankan prosedur mutu dan dokumentasi yang telah ditetapkan sesuai standar ISO 9001:2008 jika ditemui permasalahan atau kondisi yang memicu pengembangan dokumen; (d) lebih teraturnya dokumentasi operasional sistem di berbagai area layanan yang mendukung proses akademik seperti administrasi akademik, manajemen aset dan logistik, sumber daya manusia, juga perpustakaan sehingga manajemen data dan informasi dapat disajikan secara kontinu untuk kepentingan internal perguruan tinggi juga eksternal seperti akreditasi BAN, lembaga sertifikasi dan institusi mitra yang menjalin kerjasama antar perguruan tinggi; (e) mengembangkan intensitas *scientific approach* dengan data dan analisa sebagai dasar pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Hal ini dapat dilihat dalam aktifitas monitoring, pengukuran kepuasan pelanggan juga evaluasi system; (f) memperbaiki manajemen sumber daya manusia secara bertahap, diawali dengan dokumentasi *job accountability* dan rekaman pendidikan serta pelatihan hingga diharapkan nantinya akan meluas ke analisis kebutuhan dan pengukuran kinerja; dan (g) membudayakan aktifitas audit sebagai mekanisme untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan layanan, bukan aktifitas mencari kesalahan antar

bagian. Audit mencari kesesuaian antara rencana dan standar terhadap implementasi, sedangkan ketidaksesuaian yang terlihat menjadi input untuk perbaikan dan saran pencegahan.

## Pendekatan-Pendekatan dalam Membangun Budaya Mutu

Untuk membangun budaya mutu perguruan tinggi dikenal berbagai tahapan berikut, yaitu Eksternally Driven yang meliputi tiga tahap. Tahap pertama, *Eksternally* Driven Ing Ngarso Sung Tulodho, tahap kedua, *Eksternally* Driven Ing Madya Mangun karso, ketiga, merupakan tahap Eksternally Driven Tut Wuri Andayani. Dalam pendekatan Sharafat Khan (2007) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan. Menurut Giersch & Davis (1997:174), yang disadur oleh Daulat dalam buku Perguruan Tinggi Bermutu menyatukan pengertian pemberdayaan dengan pengertian partisipasi (*involvement)* yaitu Total *employee involvement and empowerment* (*TELE*), artinya pemberdayaan para karyawan terjadi hanya apabila mereka berpartisipasi aktif sepenuhnya dalam proses – proses pemikiran dan kegiatan pada semua tingkatan organisasi. Selain pendekatan pemberdayaan model *Sharafat Khan* dan Giersch & Daviskita dapat juga menggunakan model partisipasi. Partisipasi dalam pembangunan adalah keterlibatan anggota masyarakat dalam proses pembangunan secara sukarela atas kemauaanya sendiri. Upaya untuk memperjelas bagaimana partisipasi bisa muncul dalam organisasi, yaitu bila ditopang oleh adanya faktor-faktor

kemampuan, kemauan, dan kesempatan. Oleh sebab itu upaya pemberdayaan dimaksud sebuah perguruan tinggi melalui lembaga penelitian setiap periodek hendaknya mengupayakan bagaimana menumbuhkan ketiga faktor itu pada setiap orang yang bekerja di perguruan tinggi yang bersangkutan. Usaha pemberdayaan yang berhasil akan mengubah suasana kerja, semangat kerja, dan semangat kerjasama, dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Dari beberapa pendekatan dalam membangun budaya mutu sebuah perguruan tinggi, maka syentesis budaya mutu adalah mengupayakan sumberdaya yang ada terutama sumberdaya manusia melalui pemberdayaan dan partisipasi dicerminakan dalam bentuk wujud merealisasikan kemampuan, kemauan, dan kesempatan individu organisasi.

Menurut ***Sharafat*** **Kan model p**endekatan dalam membangun mutu perguruan tinggi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu *desire*, *trust, confident, credebility, accountability*, dan *communication.*

**Tahap pertama**, *desire* dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari implementasi manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja.Yang termasuk hal desire ini adalah antara lain:Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, Mempekecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja, Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja, dan Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untukmengawasi sendiri (*self control*).

**Tahap kedua,** *trust* adalah keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam trust antara lain:Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijaksnaan, Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja, Menyediakan pelatihan yang mencukup bagi kebutuhan kerja, dan Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan, serta Menyediakan akses informasi yang cukup.

**Tahap ketiga** adalah *Confident* menimbulkan cofident antara lain:Mendelegsikan tugas yang penting kepada karyawan, Menggali ide dan saran dari karyawan, Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen, dan Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik.

**Tahap keempat** *Credibility* adalah hal yang termasuk dalam *credibility* antara lain:Memandang karyawan sebagai partner strategis, Peningkatan target disemua bagian pekerjaan, Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi, Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

**Tahap kelima** *Accountability* adalah hal yang termasuk accountability antara lain:Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan, Memberikan tugas yang jelas

dan ukuran yang jelas, Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran, Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjannya, dan Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback.

**Tahap keenam** adalah *Communication*. Hal yang termasuk dalam communication antara lain:Menetapkan kebijakan open door, Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, dan Menciptakan kesempatan untuk cross-training

## Perubahan Manajemen Tata kelola

Tata kelola akan berjalan baik apabila dibarengi dengan suasana akademik dan budaya organisasi yang kondusif, kesemuanya itu akan terbentuk secara bertahap. Suasana akademik dan budaya yang kondusif harus diciptakan dengan menumbuhkan *awareness* dan komitmen yang tinggi dari seluruh pelaku pada perguruan tinggi. Paradigma tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*), pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai sukses organisasi. Secara umum tata kelola terkait dengan aspek transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen dan sebagainya. Namun tata kelola menjadi persoalan lebih pelik, manakala tuntutan tata kelola yang baik mengharuskan adanya **perubahan dan inovasi** dari **sistem** yang ada dalam mencapai visi dan misi PT. Tata kelola merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen terkait. Sutiono (2004) memberi

contoh bahwa UNDP(*United Nations Development Program*) mendeskripsikan adanya 6 indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik yaitu: 1) mengikutsertakan semua; 2) transparan dan bertanggung jawab; 3) efektif dan adil; 4) menjamin supremasi hukum; 5) menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat; 6) memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan. Untuk mencapai tata kelola yang baik, kadang-kadang diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu mengubahsemua kelemahan dan ketidak berdayaan organisasi menjadi lebih handal dan produktif. Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tatakelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelolaindividu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Agen perubahan atau *agent of change* adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *rolemodel*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang "dapat" dijadikancontoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahanterdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan)

dan pegawai-pegawai yang "dipilih" berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peranagen perubahan. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut: (1) Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan). (2) Pemberi solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir, (3) Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yangada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan, (4) Penghubung sumber Daya adalah peran untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah kepada pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan, (5) Role modeladalah individu yang bisa dijadikan contoh dalam prestasi kerjanya, pola fikirnya *(mind set)* dan budaya kerjanya *(cultur set)* dalam proses perubahan, (6) Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan serta dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu, serta (7) strategi komunikasi adalah cara yang digunakan untuk menyampaikaninformasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak(agen perubahan dan tim manajemen perubahan Kementerian/Lembagadan Pemerintah Daerah) kepada pihak internal

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dan pihak eksternal. Dalam proses tersebut ditumbuhkan suatu proses pembelajaran dua arah tentang cara berpikir, merasakan, dan bertindak, untuk menghasilkan perubahan.

## Penetapan Standar

Mengacu kepada sistem penjaminan mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI-PT) yang mempunyai teknik perumusan standar mutu, yaitu perumusan standar dengan menggunakan kata kerja yang dapat diukur, contoh menetapkan, membuat, menyusun, merancang, dan hindari kata kerja yang tidak dapat diukur, contoh memahami, merasakan.

Berikutnya rumusan standar yang mengacu dan memenuhi unsur: *(1) Audience, (2) Behavior, (3) Competence, dan (4) Degree*. Contoh Standar ini seorang pimpinan perguruan tinggi, fakultas, dan jurusan sesuai kewenangan masing-masing:

1) Harus melakukan rekrutasi, pembinaan, dan pengembangan dosen tetap;
2) Agar tercapai rasio dosen dan mahasiswa sebesar 1:25
3) Paling lambat 1pada tahun 2015
4) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi –Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan.
5) Penetapan standar berdasarkan hal-hal terkait dengan; Audience (a), Behavior (b), Competence (c), dan Degree (d) menjadi acuan mutu oleh pemangku kepentingan.

## Implementasin Kebijakan mutu

Konteks implementasi kebijakan mutu menggambarkan situasi dan kondisi tempat kebijakan diimplementasikan, baik konteks yang mendukung maupun yang melambatkan pelaksanaan langkah-langkah dan tahapan implementasi kebijakan tersebut, Secara singkat dua kelompok konteks tersebut dituangkan dalam konsep dalam konteks untuk mendukung percepatan dan perlambatan kebijakan mutu perguruan tinggi, tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Konteks yang Mendukung dan Melambatkan

| Nomor | Konteks yang Mendukung | Nomor | Konteks yang tidak mendukung atau melambatkan |
|---|---|---|---|
| 1. | Visi & Misi | 1. | Individu yang kuat namun tidak bersinergi secara institusional; |
| 2. | Kultur dan Tradisi akademik yang kuat; | 2. | Kecermatan pengelolaan Dokumentasi. |
| 3. | Komitmen pimpinan yang kuat, jenjang karir, dan mekanisme penghargaan yang jelas; dan | | |
| 4. | Lingkungan fisik kampus. | | |

## Tahapan Implementasi Kebijakan Mutu

Implementasi kebijakan mutu dilaksanakan dengan berbagai langkah baik dalam bentuk kegiatan maupun terbitnya aturan yang menguatkan jalannya tahapan implementasi tersebut. Secara sistematis tahapan tersebut tertuang pada Gambar. yang disajikan di halaman berikut ini. Implementasi kebijakan mutu dilaksanakan dengan berbagai langkah baik dalam bentuk kegiatan maupun terbitnya aturan yang menguatkan jalanya tahapan. Tahapan perubahan langkah-langkah implementasi kebijakan mutu yang ditetapkan per periode, yaitu: (1) Pencairan *(Unfreezing)* yang meliputi; penerbitan SK SPM, SK Internal SPM (SPMI), SK GKM, Workshop SPM, SK mutu, dan sarasehan (Sosialisasi); (2) Perubahan *(Change)* merupakan langkah-Langkah Implementasi, yaitu diawali dengan rapat periodik, sosialisasi mutu, rapat periodik komisi mutu, dan konsolidasi SPMI-GKM, konsolidasi SPMI-GKMTahap, dan Plan Do Check and Act (PDCA) Aw, serta perubahan-perubahan Timgkat Institusi. Sedangkan tahap Stabilisasi *(Refreezing), yaitu* GKM Prakarsai Turunan Mutu, Plan Do Check and Act (PDCA), Penguatan Sumber Daya, penguatan SPMI/GKM, dan sistem Informasi Berbasis Teknologi.

Aspek teoritis, langkah-langkah implementasi kebijakan mutu dilakukan menurut model "Tiga Tahap Perubahan Lewin", yang terdiri dari tahap "pencairan"; "perubahan"; dan "stabilisasi". Tahap "pencairan" (refreezing) dimulai dengan langkah implementasi dilakukan pada saat diterbitkan SK Pimpinan perguruan tinggi tentang Pembentukan Satuan Penjaminan/QAC Sertifikasi: Manajemen Mutu, ISO sesuai

certificate. Tim Audit Eksternal dari lembaga sertifikasi ISO terkemuka URS (United Registrar of Sistems) yang berpusat di Inggris dan berkedudukan di Jakarta untuk Indonesia telah melakukan proses audit dan memastikan bahwa URS mengeluarkan sertifikat ISO bagi perguruan tinggi terkait bidang-bidang desain sasaran mutu, yaitu bidang pendidikan yang merupakan standar internasional terbaru dalam Quality Management System (QMS) yang baru dikeluarkan oleh "*International Organization for Standarization*".

Standar baru ini merupakan penyempurnaan dari dengan pendetilan pada area IT support, outsourcing, dan pengukuran customer satisfaction, sehingga kualitas sistem yang diterapkan lebih baik dari sistem yang hanya mengacu ke ISO yang telah ditentukan. Tahap pencairan ini berlangsung, ketika dilakukan konsulidasi Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu. Tiga tahapan implementasi, yaitu tahapan Pencairan, Perubahan dan Stabilisasi dimaksud dapat divisualisasikan, seperti tabel berikut ini:

Tabel 3.2 langkah tahapan pencairan" ***(change)***

| Ke-1 | Ke-2 | Ke-3 | Ke-4 | Ke-5 | Ke-6 | Ke-7 | Ke-8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SK Satuan Penjaminan Mutu | SK. Internal SPMI | SK GKM Jurusan/ Fakultas diturunkan pada prodi | Workshop Mutu | SK Kebijakan Mutu n | Sarasehan/ Quality Day | Rapat Periodik Komisi Mutu SPMI | Sosialisas imutu |

Selanjutnya, tahap "perubahan" *(change)*, ditampilkan dengan kotak putih pada gambar 7) mencakup tujuh langkah, yang dimulai dari langkah ke-9 (konsolidasi GKM) hingga ke- 15

(PDCA). Kalasifikasi Langkah-langkah Implementasi Kebijakan Mutu IIB Darmajaya berdasarkan Tahap "perubahan" ***(change),*** (data lapangan di olah).

Tabel 3.3 langkah perubahan" ***(change)***

| Ke-9 | Ke-10 | Ke-11 | Ke-12 | Ke-13 | Ke-14 | Ke-15 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Konsolidasi SPMI-Kendali Mutu (GKM) | Plan Do Check and Act (PDCA)-Awal | Mengelola Administrasi & Komplik | Perubahan Tingkat Instansi | Asesmen | Gugus Kendali Mutu (GKM) Prakarsai Turunan Mutu | Plan Do Check and Act (PDCA) |

Tahap "Stabilisasi" (refreezing); dimulai langkah (perubahan di tingkat institusi) hingga langkah di akhir dan pada tahap "stabilisasi" terdapat implementasi yang tersaji pada kenyataannya langkah-langkah implementasi tersebut masih berlangsung hingga di tahun berikutnya. Secara lengkap tahapan ini, adalah:

Tabel 3.4 Tahap "Stabilisasi" (refreezing)

| Ke-12 | Ke-13 | Ke-16 | Ke-17 | Ke-18 |
|---|---|---|---|---|
| Pengukuhan perubahan Satuan Penjaminan Mutu (SPMI)-GKM | Asesmen | Penguatan Sumberdaya | Penguatan Satuan Penjaminan Mutu (SPMI)/ Gugus Kendali Mutu (GKM ). | Sistem Informasi Berbasis Teknologi |

## Faktor-faktor utama dalam Implementasi Kebijakan Mutu

Berdasarkan penjabaran tahap pencairan, perubahan dan stabilisasi pada bab sebelumnya, dapat diidentifikasi faktor-faktor utama yang muncul dalam tahap perubahan *(Lewin's Three Phases of Change)*. Faktor-faktor tersebut muncul dan hadir melalui langkah-langkah kebijakan mutu perguruan tinggi, memberi pengaruh, bias jadi, dalam bentuk sebaliknya. Faktor-faktor utama elemen implementasi kebijakan mutu, yaitu: (1) Tahap ini merupakan tahap pencairan *(Unfreezing):* SK. SPM, SK Internal SPM (SPMI), SK-GKM, Workshop SPMI, SK. Mutu, dan Sarasehan/Sosilaisasi; (2) **Tahap Perubahan *(Change):*** Konsolidasi Mutu SPMI-GKM, Rapat Periodik Komisi Mutu SPM, Sosialisasi Mutu, PDCA Awal,Tata Kelola, Perubahan Tingkat Institusi, dan Perubahan, serta ASSESMEN; dan (3) **Stabilisasi *(Refreezing)* merupakan ASSESMEN, yaitu** GKM Prakarsai Turunan Mutu, PDCA,Penguatan Sumberdaya KK, Penguatan SPMI/GKM, Sisatem Informasi Teknologi.

Terdapat tiga faktor utama yang menjadi focus dalam langkah-langkah kebijakan mutu perguruan tinggi. Tiga faktor tersebut, adalah (1) Struktur mutu yang baru; (2) Faktor *Shred vision* tentang mutu, dan (3) Strategi peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui siklus PDCA.Untuk menentukan faktor utama yang muncul dalam impllementasi, digunakan satu mekanisme yang mencakup tiga langkah. Langkah tersebut adalah : Pertama, membuat acuan atau rujukan teoritik secara

taktis mengenai komponen perubahan atau sasaran perubahan, sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Mekanisme Menentukan Faktor - faktor Utama dan Implementasi Kebijakan Mutu**

| Rujukan Nara Sumber | Komponen Perubahan | Indikator Perubahan |
|---|---|---|
| • Robins & Barnwell (1998:331) | Teknologi Informasi (IT) | Optimalisasi alat, Otamatisasi, Penggunaan Alat Baru, dan Maksimalisasi pemanfaatan informasi dan teknologi untuk Efisiensi kerja & efisiensi produksi; |
| • **Gareth Jones (2001:787)** | Struktur | Terdapat distribusi wewenang, Derajad formasi, jalur birokrasi, Perintah, tanggung-jawab, Rentang Pengawasan Pengendalian, Bersifat formal, dan adanya keterpaduan antar devisi; |
| • Ahmad Sobirin (2007-281)<br>• Syaraf Khan (2001: 251), | Orang-orang (sumberdaya manusia) | Adanya pelatihan, sosialisasi informasi, Interaksi, Pengembangan Potensi, Nilai Kebersamaan, Mengakomodasi kepentingan (esteem), Kultur, Aktualisasi, dan lingkungan yang motivasi sikap dan perilaku; |
| | Sumberdaya fungsional | Adanya pelaksanaan secara procedural, mekanisme teknis sesuai pedoman, pola kerja yang terentegrasi ,Sebagai starategis untuk pencapaian tujuan; dan |
| • Sutjipto (2009:123) | Pemberdayaan | Partisipasi, Kemampuan, Kesempatan, Kemamuaan. |

Sumber: Olahan data lapangan

Kedua, mencari kesesuaian antara acuan teoritik dengan setiap langkah implementasi, sebagaimana tertuang dalam tahap perubahan berdasarkan langkah-langkah Implementasi Kebijakan Mutu perguruan tinggi. Ketiga, menelaah temuan

"temuan faktor" (hasil langkah ke-2) dengan rujukan teori yang lebih lengkap sehingga faktor tersebut dapat dikaji secara lebih komprehensif. Hasil kesesuaian langkah-langkah kebijakan, diperoleh tiga faktor Utama, yaitu (1) Teknologi Informasi (IT); (2) Struktur Mutu yang baru; (3) Shared vision tentang mutu; dan (4) Peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui siklus Plan Do Check and Act (PDCA). Faktor utama diatas akan diuraikan secara lengkap :

- Teknologi dan Sistem Informasi;

Optimalisasi alat, otamatisasi, penggunaan alat baru, dan maksimalisasi pemanfaatan sistem informasi dan teknologi untuk efisiensi kerja & efisiensi produksi. Secara mendasar konsep pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan keunggulan daya saing perguruan tinggi, yaitu dengan menciptakan nilai dan distribusi inisiasi keberadaan teknologi informasi guna mendukung keberlanjutan keunggulan bersaing dimaksud. Aplikasi teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung keunggulan dan efisiensi organisasi termasuk perguruan tinggi merupakan salah satu sumber daya utama untuk mengelola sumber daya informasi. Perkembangan teknologi informasi semakin nayata dan tidak bias dihindari dalam rangkah untuk membuat berbagai kegiatan manuisa yang semakin dimudahkan. Demikian juga efisiensi pelayanan adminstratif yang tercipta dengan cepat dengan adanya aplikasi teknologi informasi, sehingga percepatan ini akan mendasari peralihan dari berbagai pelayanan dan kegiatan perkantoran yang sebelumnya dilakukan secara manual (konvensional) menjadi kwegiatan yang dilakukan secara maya

(virtual) dengan dukungan aplikasi teknologi informasi. Integrasi maya (virtual integration) meruapakan aplikasi teknologi informasi yang menunjukkan kaburnya batas-batas dan peranan tradisional antara produsen dan pemasuk, pada satu sisi dan anara produsen dan pelanggan, pada sisi lain, dalam rantai nilai dengan memperlakukan pemasok dan pelanggan seolah-olah mereka bagian dari perusahaan Salvatore, Dominick (2001:73). Dell menambahkan, bahwa virtual interasi secara nyata mengurangi atau menghilangkan kebutuhan untuk persediaan dan memuaskan permintaan konsumen dengan cepat. Oleh sebab itu seorang manajer pendidikan sebagai orang yang kapasitasnya berkepentingan diharapkan mampu menjalankan manajemen maya (virtual manajemen) ini secara optimal. Dengan kata lain kemampuan manajer pendidikan tinggi untuk meniru perilaku konsumen/ staholder dengan menggunakan alat model computer yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan yang muncul atau teori kompleksitas.

Menurut McLeod dan Schell (2007) dalam Dominick kantor maya (virtual office) didefiniskan sebgai otomatisasi kantor yang meliputi manajemen kegiatan adminstrratif dengan dukungan system komunikasi elektronik yang juga memungkinkan untuk melakukan aktifitas tersebut di temapat fisik yang berbeda. Oleh seba ituk aplikasi teknologi informasi ini yang relevan dengan adminstrasi kantor perguruan tinggi adalah konsep aplikasi yang didapat dari eksplorasi atau kaji ulang system yang ada. Unsur yang perlu dikaji antara lain regulasi atau ran yang berlaku, kemudian sumber daya manusia yang melaksanakan kegiatan, kebutuhan saat ini dan yamg akan

dating. Konsep aplikasi atau model aplikasi yang sudah dikaji dan diimplementasikan, serta diuji cobakan. Jika system lama ada makan dimutasi menjadi system baru (jumlahnya ditambah atau dilengkapi). Penambahan atau kelengkapan ini untuk lebih optimalnya kebutuahan dimaksud setelah kita melihat dengan kajian regulasi lagi, demikan juga SDM sebagai operator, dan bagian terkaita atau bagian tersendiri yang diketuai kepala bagian, dan pada akhirnya digunakan oleh pimpinan sebagai alat control bagi pimpinan terhadap kepastian jalannyannya aplikasi ini sehingga otamatis sebagai pertimbagan untuk mengabil sebuah keputusan.

- Struktur Mutu yang baru;
- Shared vision tentang mutu; dan
- Peningkatan mutu;

Tabel 3.6 Faktor Utama dalam Implementasi Kebijakan Mutu

| Nomor urut | Langkah kebijakan | Indikator faktor | Faktor utama |
|---|---|---|---|
| 1 | Terbit SK Rektor tentang Pembentukan Satuan Penjaminan Mutu (SPMI) | Formal legal document tingakat institusi, penegasan tugas dan kewenangan lembaga, Hubungan kerja, Jenjang Jabatan, Rentang pengawasan dan Keterpaduan organ sebuah organisasi perguruan tinggi. | Struktur |
| 2 | Terbit SK.Internal SPMI tentang pengurusan Satuan Penjaminan Mutu | Formal legal document tingkat institusi , jenjang dan Distribusi Jabatan, tugas dan tanggung-jawab, Rentang pengawasan dan hubungan kerja. | Struktur |
| 3 | Terbit SK. Dekan Fakultas/ Jurusan dan unit kerja tentang | Formal legal document tingkat fakultas/jurusan/unit kerja; jenjang dan Distribusi Jabatan, tugas kewenangan dan tanggung-jawab, | Struktur |

| Nomor urut | Langkah kebijakan | Indikator faktor | Faktor utama |
|---|---|---|---|
| | embentukan Gugus Kendali Mutu dilingkungan. | Garis koordinasi, Rentang kendali dan hubungan kerja. | |
| 4 | Workshop Mutu oleh Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu | Aktifitas kerja, pembagian kerja, keterpaduan antar unit, centralization dalam rangka pengambilan keputusan | Struktur |
| 5 | Terbit SK. Pimpinan (Rektor) tentang kebijakan Mutu | Forma legal document tingkat institute, penetapan tugas pelaksana mutu (unit, kelompok dan perseorangan). | Struktur |
| 6 | Sarasehan Mutu diselenggarakan oleh SPMI | Penyebarluasan informasi mutu kepada pemangku kepentingan (stakeholder) IIB, dan menjaring ide/input bagi implementasi kebijakan mutu. | Orang-orang (Sumber disionaya manusia-*shared vision).* |

Sumber: Olahan data lapangan

Tabel 3.7 Faktor Utama dalam Implementasi Kebijakan Mutu

| No. Urut | Langkah Kebijakan | Indikator Faktor | Faktor Utama |
|---|---|---|---|
| 1 | Rapat periodik Komisi Mutu SPMI (SPMI) | Menyamakan pandangan tentang indicator mutu, pembagian tugas – tugas kepakaran | Shared vision dan Struktur |
| 2 | Sosialisasi Mutu Internal perguruan tinggi | Mengimformasikan kebijakan mutu kepada seluruh internal stakeholder IIB dengan berbagai cara dan metode. | Shared vision |

| No. Urut | Langkah Kebijakan | Indikator Faktor | Faktor Utama |
|---|---|---|---|
| 3 | Konsolidasi SPMI dan G Gugus Kendali Mutu (GKM) perguruan tinggi | Menyamakan pandangan tentang teknis implementasi kebijakan pada tataran operasional, pembagian tugas sesuai kepakaran, dan ada Koordinasi. | Shared vision dan Struktur |
| 4 | Plan Do Check and Act (PDCA) -Awal | Pelaksanaan Strategi Siklus Plan Do Check and Act (PDCA) + *Shared vision* sesuai Panduan | Strategi Plan Do Check and Act (PDCA) + Shared vision |
| 5 | Kelola Perubahan manajemen dan pemberdayaan | Mengimformasikan dalam rangka penyelesaian perbedaan persepsi perubahan manajemen tata kelola dan model pemberdayaan | Shared vision |
| 6 | Perubahan-perubahan di -Tingkat Institut | Penetapan berbagai peraturan yang mendukung perubahan di tingkat institute, pelaksanaan perubahann baru tersebut. | Struktur dan Strategi Fungsi onal - PDCA |
| 7 | Asesmen terhadap pelaksanaan Implementasi Kebijakan | Melaksanakan tahap siklus terakhir dari Plan Do Check and Act (PDCA); Menyamakan pandangan tentang hasil siklus PDCA. Menghimpun ide-ide follow-up dari hasil siklus yang berhasil dinilai berhasil dan tidak (gagal). | Strategi Plan Do Check and Act (PDCA) dan Shared vision |

Sumber : Data lapangan di olah faktor shared vision tentang mutu

Strategi peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui siklus Plan Do Check and Act (PDCA)

Tabel 3.8 Faktor Utama dalam Implementasi Kebijakan Mutu

| No. Urut | Langkah Kebijakan | Indikator Faktor | Faktor Utama |
|---|---|---|---|
| 1 | GKM Prakarsai Turunan Mutu | Menyamakan pandangan dengan indicator mutu | *Shared vision* |
| 2 | PDCA-2 | Pelaksanaan strategi Siklus Plan Do Check and Act (PDCA) ke-2 sesuai panduan | Strategi Plan Do Check and Act (PDCA) |
| 3 | Penguatan Sumber Daya | Menerbitkan aturan tentang fasilitas dana penelitian, Memperkuat kepakaran, Mendukung jaringan mitra kerja, Mengukuhkan keberhasilan yang di capai menjadi rutinitas baru dalam kegiatan sehari-hari | Struktur |
| 4 | Penguatan Internal SPMI/ Gugus Kendali Mutu (GKM) | Menguatkan kepengurusan SPMI dan GKM (SK GKM berlaku selama 1 tahun). Mendukung fasilitas koordinasi SPMI/GKM. | Struktur |
| 5 | Sistem Informasi Berbasis Teknologi | Menyebarluaskan hasil implementasi (dari asesmen) yang berhasil, menjadi "mutu baku", bagi efforts lainnya, membangun "trus", mendukung nilai-nilai baru melalui optimalisasi berbasis teknologi informasi. | *Shared vision* |

Sumber: Olahan data lapangan

Dari uraian di atas diketahui bahwa selama tahapan implementasi kebijakan mutu ditemui adanya tiga factor utama yang selalu hadir, yang bias mendukung dan bias melambatkan proses implementasi mutu.

## Hasil Implementasi Kebijakan Mutu

Untuk mengukur sampai sejauh mana target mutu telah dicapai melakukan asesmen mutu, yang dilakukan oleh para asesor Auditor Internal dan Eksternal.Baik asesor maupun Auditor Internal dan Eksternal adalah tim dan seseorang yang karena, kompetensi, pengalaman, dan pengetahuannya ditugaskan oleh Satuan Penjaminan Mutu untuk melakukan asesmen mutu pada unit/program di perguruan tinggi sweasta di Sumbagsel. Hasilnya sebagaimana ditapilkan pada tabel 3.9.

Tabel 3.9 Pencapaian Target Mutu Hasil Implementasi Kebijakan Mutu

| No. | Sasaran Bidang Mutu | Jumlah Program | Pencapaian Target Mutu | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Peningkatan Mutu | Penurunan Mutu | Data tidak tersedia |
| 1 | Pendidikan; | **7** | **6** | **1** | **0** |
| 2 | Penelitian; | **4** | **3** | **1** | **0** |
| 3 | Layanan Kepakaran dan Pengabdian pada Masyarakat; | **3** | **3** | **0** | **1** |
| 4 | Pengembangan Sumberdaya Manusia; | **4** | **3** | **1** | **0** |
| 5 | Kemahasiswa-an; dan | **3** | **3** | **0** | **0** |
| 6 | Layanan Manajemen. | **7** | **6** | **1** | **2** |
| | Total | **31** | **24** | **4** | **3** |
| | Total (%) | **(100)** | **(77)** | **(13)** | **(10)** |

**Sumber:Laporan Assesmen Mutu & Rekapitulasi Capaian Indikator Mutu**

# BAB 4

# Mendesain Kebijakan Mutu

Mendesain kebijakan mutu terdiri dari dua bagian utama, yaitu: **Pertama,** Desain pengelolaan perguruan berdasarkan filosofis mutu atau paradigma baru manajemen perguruan tinggi berbasis mutu; dan bagian **kedua,** perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu berdasarkan faktor-faktor utama**.** Perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu berdasarkan faktor-faktor utama dimaksud, yaitu: adalah perubahan sebelum dan sesudah implementasi kebijakan mutu. Perubahan manajemen sebuah perguruan tinggi merupakan upaya yang diarahkan untuk dapat meraih tujuan, visi dan misi perguruan tinggi dengan mengacu kepada sebuah konsep manajemen perubahan, yaitu melalui tahapan perubahan yang direncanakan menuju perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu.

Pada bagian **pertama,** ini disajikkan prinsip atau paradigma baru manajemen perguruan tinggi berbasis mutu melalui lima belas prinsip. Kemudian konsep ini akan diuraikan dan dianalisis pada bagian berikutnya dengan merujuk kepada teori dan hasil-hasil kajian lain yang relevan. Pendidikan tinggi merupakan pendidikan pada pendidikan jalur jenjang lebih tinggi dari pada menengah di jalur pendidikan sekolah.

Keberadaan sebuah perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang meliputi akademi (Diploma III), politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Dalam konsep mutu penyelenggaraan sebuah perguruan tinggi erat kaitanya dengan efisiensi walaupun keduanya mempunyai konsep yang berbeda. Oleh sebab itu pemahaman tentang dua konsep ini perlu ada jawaban yang jelas perbedaan kedua istilah tersebut, yaitu adakah mutu tampa efisien, atau sebaliknya? Baik mutu maupun efisien perbedaan mendasar tidak cukup dari sebuah konsep, tetapi melalui jabaran operasional yang menjadikan mutu sebagai ***focus*** strategis. Buku ini akan membicarakan kebijakan dalam arti ketententuan tentang mutu yang seharusnya didesain atau dibuat secara jelas. Desain mutu seharusnya didesain secara jelas yang mengacu pada landasan pokok pikiran tentang filosofi dan manajemen mutu terpadu (MMT), sehingga dapat diterapkan di dalam pengelolaan perguruan tinggi, bahkan pengelolaan pendidikan pada umumnya. Rinehart dan Cornesky (1993) yang dikutip Tampubolon P. Daulat (2001), filosofi pokok pikiran guru mutu terdapat empat belas langkah aplikasi prinsip Deming yang diarakan ke dalam langkah-langkah operasional. Dalam kaitannya untuk mengelola perguruan tinggi sesungguhnya pihak manajemen atau pengelola perguruan tinggi menjadikan pokok pikiran ini menjadi dasar pendekatan operasional mutu. Analisis bab ini akan menguraikan penerapan pokok-pokok pikiran guru mutu ini untuk dipahami secara filosofis dan menyeluruh dari sudut pandang pendidikan tinggi. Berdasarkan kebutuhan saat ini, terdapat lima belas filosofi pokok pengelolaan perguruan tinggi

berbasis mutu. Pengelolaan perguruan tinggi berbasis mutu yang didasari oleh penerimaan secara konprehensif melalui pertimbangan keadaan indonseia saat ini khususnya perguruan tinggi sebagaimana prinsip ini disebut paradigma baru manajemen perguruan tinggi berbasis mutu.

Perguruan tinggi di Indonesia suadah saatnya memiliki konsep yang jelas tentang perguruan tinggi berbasis mutu yang dicerminkan oleh perguruan tinggi yang mempunyai pedoman yang jelas dari konsep mutu untuk dioperasionalkan melalui butir konsep mutu, butir indikator prinsip-prinsip mutu sebagai paradigm baru manajemen perguruan tinggi mutu yang pada bagian ini secara khusus merupakan prinsip payung perguruan tinggi. Kelima belas paradigm dan prinsip perguruan tinggi berbasis mutu yang menerapkan prinsip sistem manajemen mutu terpadu (MMT), yaitu: (1) lembaga industri jasa; (2) sepenuhnya memproduksi yang menghasilkan produk perguruan tinggi; (3) perguruan tinggi bermutu sebagai lembaga yang menyesuaikan keterpaduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan padre pelanggan; (4) lembaga yang dalam prinsip dasar operasionalnya mengutamakan atau memposisikan pelanggan perguruan tinggi sebagai pihak yang dipengaruhi oleh produk perguruan tinggi dan proses-proses dalam produksi dan penyajian produk itu; (5) pendidikan dan kegiatan sampingan selain kegiatan utama perguruan tinggi adalah proses kegiatan yang bersifat sirkuler, dan bukan linier; (6) melakukan kegiatan yang menghasilkan produk bermutu, sistem dan proses yang mendapat proses perhatian utama; (7) sebagai suatu sistem tempat terjadinya berbagai proses, dan

selalu mengadung keberagaman yang harus mendapat perhatian dalam usaha meningkatkan mutu secara berkebelanjutan; (9) menjadikan tim kerjasama dalam operasinal perguruan tinggi sebagai strategi efisien dan efektif dalam usaha meningkatkan mutu mutu perguruan tinggi berkelanjutan; (10) perguruan tinggi sebagai model penyelenggara pembelajaran bermutu, yaitu melakukan proses-proses dalam produksi dan menyajikan jasa pendidikan tinggi (JK, JP, JPM, JA, dan JE). Melalui proses produksi dan penyajian jasa pendidikan tinggi ini berdampak atau menyebabkan berbagai perubahan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan terus tumbuh dalam diri mahasiswa; (11) perguruan tinggi yang menjadikan pemberdayaan SDM sebagai kunci utama dalam meningkatkan mutu keberhasilan perguruan tinggi berkelanjutan; (12) perencanaan mutu berdasarkan data-data kebutuhan pelanggan objektif, dimulai dari bawah dan melibatkan semua pihak terkait dan bersifat terbuka; (13) melakukan evaluasi terhadap proses penemuan dan pengumpulan informasi tentang produksi dan penyajian seluruh jasa perguruan tinggi (JK, JP, JPM, JA, dan JE) dan produk itu sendiri. Tujuan utama evaluasi ini adalah sebagai pengendalian dan peningkatan mutu; (14) perguruan tinggi melakukan lima usaha mendasar dalam semua kegiatan peningkatan mutu, yaitu a) menciptakan dan menumbuhkan situasi win-win situation, b) menumbuhkan situasi intrinsik, c) peningkatan mutu berkelanjutan, dan d) menumbuhkan persaingandalam konteksi kerjasama; serta e) mencegah lebih baik dari pada atau ketimbang memperbaiki, dan (15) kepemimpinan perguruan tinggi bermutu yang dicerminkan oleh lima ciri pokok, yaitu 1)

visioner, 2) pemersatu, 3) pemberdaya, 4) pengendali rasio emosi, dan 5) kepemimpinan yang berintegritas tinmggi.

**Bagian kedua,** menguraikan bentuk dan mekanisme perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu. Faktor-faktor utama sebagai elemen perubahan meliputi: (1) struktur mutu, (2) sumberdaya manusi (SDM) sebagai orang-orang yang bersedia berbagi nilai tentang mutu; (3) stratetegi peningkatan mutu melalui siklus PDCA; (4) teknologi; dan (5) kewirausahaan**.** Perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu berdasarkan faktor-faktor utama dimaksud, yaitu: adalah perubahan sebelum dan sesudah implementasi kebijakan mutu yang diarahkan pada upaya sebuah perguruan tinggi untuk dapat meraih tujuan, visi dan misi perguruan tinggi dengan mengacu kepada sebuah konsep dalam buku ini manajemen perubahan yang dikemukakan ***Kult Lewin***, yaitu tiga tahap perubahan yang direncanakan menuju perubahan manajemen perguruan tinggi berbasis mutu. Sebuah perubahan manajemen dalam melaksanakan model tata kelola perguruan tinggi berbasis mutu yang terdiri atas tiga tahap *(fase)*, yaitu: (1) pencairan *(unfreezing);* (2) perubahan *(changing)*; dan (3) stabilisasi *(re-freezing).*

## Tahapan Pencairan *(unfreezing)*

Model Kult Lewin yang menunjukkan tiga indikator dalam pelaksanaan tahap pencairan, yaitu (1) membangun hubungan yang baik dengan orang-orang yang terlibat; (2) membantu menyadarkan orang-orang lain bahwa nilai yang digunakan saat ini tidak efektif; dan (3) meminimalkan sikap

perlawanan atau resistensi terhadap perubahan. Bagian dari tahap pencairan akan dipaparkan berikut ini adalah merujuk kepada tiga indikator pencairan dari Lewin dengan lagkah-langkah desain kebijakan yang akan dilaksanakan sesuai dengan model perubahan Lewin pada tahap pencairan yang bersesuaian.

**Pertama,** pada tahap pencairan IIB Darmanajaya telah membangun hubungan yang baik dengan orang-orang yang terlibat dengan proses perubahan, yang dicerminkan dengan terbangunnya kekuatan struktur yang bersifat formal legal document. Melalui formal legal document ini, orang-orang yang terlibat atau ditugaskan merasa memiliki kewenangan untuk menjalankan tugasnya, merasa dirinya dilibatkan dan menjadi bagian penting dalam perubahan (peningkatan mutu). Mereka yang merasa menjadi bagian penting dari perubahan dan efek positifnya dengan sendirinya akan mendukung perubahan itu. Dari sudut pandang strategi perubahan, langkah-langkah implementasi yang akan dilakukan sebuah perguruan tinggi sesuai dengan konsep Strategi Rasional Empiris (Bennis, Benne, dan Chin) yang berlandaskan pada asumsi dasar bahwa manusia memiliki sifat rasional untuk menyetujui atau menolak rencana perubahan. Sifat rasional itu dibangkitkan dengan menawarkan bahwa perubahan itu akan membawa pada situasi yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya. Dalam disain kontek implementasi IIB Darmajaya, mereka yang terlibat dalam penyusunan kebijakan memahami visi yang diemban dalam naskah kebijakan; sehingga secara tidak langsung merasa

menjadi bagian penting dari perubahan dan efek positifnya adalah akan mendukung perubahan.

**Kedua,** pada tahap pencairan *(unfreezing)* IIB Darmajaya telah melakukan upaya desiminasi mengenai misi perubahan yang diemban oleh Naskah Kebijakan Mutu kepada semua orang-orang yang menjadi bagian dalam dinamika kehidupan akademik atau di Kalangan Kampus. Upaya desiminasi itu dibuktikan dengan adanya dua langkah implemrntasi pada tahap pencairan, yaitu pada langkah ke-6 (sarasehan mutu) dan ke-8 (sosialisasi mutu), yang dilakukan dengan memanfaatkan beberapa jenis saluran komunikasi. Langkah yang dilakukan sebuah perguruan tinggi ini sesuai dengan konsep Startegi Normatif-reedukatif sebagai strategi perubahan, konsep strategi ini didasari pada asumsi adanya nilai tambah dalam pelaksanaan perubahan dengan mengajak orang ikut berpartisipasi. Partisipasi mereka lazimnya dilakukan melalui pemberdayaan ***(empowerment)***akan membentuk landasan esensial (nilai pribadi norma kelompok, tujuan bersama) yang berpengaruh bagi perubahan.

Memperhatikan kombinasi sejumlah langkah-langkah pencairan yang ditempuh dalam rangkah implementasi kebijakan maka, langkah-langkah implementasi yang dilakukan perguruan tinggi pada tahap pencairan merupakan upaya yang merujuk pada aksi *restraining force* (kekuatan untuk mengendalikan). Lebih jauh lagi dapat dinyatakan bahwa dorongan mengendalikan itu merupakan satu upaya menekan atau menghalangi munculnya rintangan dalam implementasi kebijakan yang membawa nilai-nilai baru.

## Tahap Perubahan *(changing)*

Model Lewin menunjukkan adanya tiga indikator dalam tahap perubahan, yaitu;(1) mengidentifikasi cara atau perilaku yang lebih baik; (2) memiliki cara perubahan yang tepat atau sesuai tentang pelaksana, bentuk tugas dan teknologi; dan (3) melaksanakan perubahan yang telah direncanakan. Merujuk pada tiga indikator perubahan dari Lewin (Gambar 7 dan 9). Kesesuaian dimaksud: pertama, perguruan tinggi telah menghasilkan nilai-nilai baru yang akan diusung dan dilaksanakan, serta diberlakukan. Nilai-nilai tentang pengelolaan mutu tersebut terwujud dalam SK. Pimpinan (Rektor) tentang kebijakan mutu dan sasaran mutu perguruan tinggi. Demikian pula di dalam naskah kebijakan mutu tersebut telah tercantum standar mutu yang ingin dicapai dalam bentuk **indikator** mutu. Kedua, perguruan tinggi juga telah memiliki skenario terbaik dan dinilai tepat untuk diimplementasikan pada tahap perubahan. Sekenario itu setidaknya meliputi tiga aspek (pelaksana, strategi implementasi; dan program-program mutu di departemen/fakultas/ institusi). Kesesuaian ke-tiga, dengan terpenuhinya indikator ke-1 dan ke-2 perubahan Lewin itu, perguruan tinggi dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan periode yang diinginkan, yaitu periode sebelumnya, dengan periode yang akan datang. Dengan demikian langkah-langkah kebijakan yang model perubahan Lewin telah dipenuhi perguruan tinggi dalam rangkah pelaksanaan perubahan mutu di institusinya.

## Tahap Stabilisasi *(re-freezing)*

Model Lewin menunjukkan adanya tiga indikator dalam tahap stabilisasi, yaitu; (1) mengidentifikasi adanya penerimaan dari orang-orang atas perubahan yang dilaksanakan, dan melanjutkan perubahan tersebut; (2) menyediakan faktor-faktor pendukung untuk menguatkan perubahan baru yang telah dicapai; (3) memberi kekuatan atas keberhasilan melakukan perubahan dengan memberikan penghargaan atau pengakuan melakukan perubahan dengan memberikan penghargaan atau pengakuan yang positif. Merujuk kepada ketiga indikator stabilisasi dari Lewin tersebut, dapat dinyatakan langkah-langkah perguruan tinggi dalam tahap stabilisasi sesuai dengan indikator Lewin (gambar 7 dan 10). Adapun kesesuai dimaksud adalah:Pertama, ada sinyal penerimaan dari pemangku kepentingan di perguruan tinggi. Dapat dikatakan bahwa tidak ada perlawanan yang menganggu pelaksanaan perubahan pengelolaan mutu di perguruan tinggi. Perlawanan terjadi bersifat lunak dan disebabkan oleh ketidakutuhan informasi yang diterima serta tidak terjadi di semua program studi. Oleh karena itu perlawanan persebut dapat diatasi dengan baik.

**Pertama**, ada sinyal penerimaan dan pemangku kepentingan di- lingkungan perguruan tinggi. Dapat dikatakan bahwa tidak ada perlawanan keras yang dapat dikategorikan sebagai perlawanan yang mengganggu pelaksanaan perubahan pengelolaan mutu. Perlawanan yang terjadi bersifat lunak dan disebabkan oleh ketidakutuhan informasi yang diterima serta tidak terjadi di semua program studi. Oleh karena itu perlawanan tersebut dapat diatasi dengan baik. Untuk

melanjutkan perubahan dalam upaya mewujudkan nilai-nilai barr, perguruan tinggi tetap menjalankan program Formulir Rencana Kerja dan Formulir Evaluasi Diri (PFRK & FED), seperti yang dinyatakan dapa langlah implementasi ke-12 (perubahan-perubahan tingkat institusi/institute) pada tahapan stabilisasi. Program Formulir Rencana Kerja dan Formulir Evaluasi Diri (PFRK & FED). merupakan suatu program perencanaan dan evaluasi diri bagi dosen dan pegawai yang berhubungan dengan dua hal yaitu: 1) ukuran kinerjanya, dan 2) remunerasinya. Program Formulir Rencana Kerja dan Formulir Evaluasi Diri (PFRK & FED) dapat dinyatakan sebagai program yang berhasil dilaksanakan dalam proses perubahan mewujudkan kebijakan mutu. Demikian pula halnya dengan langkah ke-13 (Assesmen) yang telah member kontribusi terhadap tahap stabilisasi. Melalui assesmen dapat diketahui indikator mutu yang telah memenuhi target. Hasil-hasil implementasi yang dinilai berhasil kemudian dapat dijadikan benchmark untuk skala yang lebih besar, sedangkan hasil yang kurang berhasil perlu dimodikfikasi.

**Kedua, sebuah perguruan tinggi harus dapat** memfasilitasi faktor-faktor pendukung yang dapat menguatkan perubahan baru tersebut. Hal ini dapat dilihat pada langkah implementasi ke-16,17 & 18 (penguatan sumberdaya, penguatan Satuan Penjaminan Mutu Internal/Gugus Kendali Mutu/SPMI/GKMI dan Sistem Informasi Berbasis Teknologi). Pada tiga langkah ini, tertuang harapan IIB Darmajaya terhadap kelompok Keahlian (KK), Satuan Penjaminan Mutu (SPM), dan Gugus Kendali Mutu (GKM) untuk menjadi motor penggerak

seterusnya yang dapat memperlihatkan adanya komitmen pimpinan (Rektor) dalam pengelolaan mutu. Sementara itu system teknologi informasi dioptimalkan menjadi basis desiminasi dan diharapkan member pengaruh positif bagi sarana sosialisasi dan dukungan manajerial.

**Ketiga, perguruan tinggi** melalui pengakuannya atas keberhasilan dilaksanakan melalui langkahke-12 (pengukuhan atas perubahan di tingkat institusi). Di dalam langkah ke – 12 itu tercantum beberapa pengukuhan, diantaranya program Dean List. Program tersebut merupakan program penghargaan bagi mereka yang telah di nilai mencapai prestasi di lingkungan Fakultas (departemen)/Institusi. Dengan mencermati langkah-langkah implementasi kebijakan mutu perguruan tinggi yang di mulai dari tahap pencairan, dilanjutkan dengan tahap perubahan dan diakhiri dengan tahap stabilisasi sehingga tahap ini membuktikan secara empiris bahwa suatu implementasi kebijakan dapat dikaji berdasarkan (menurut) konsep perubahan.

## Model Pemberdayakan Sumber Daya Manusia PerguruanTinggi

Pemberdayaanadalah kunci utama keberhasilan Perguruan Tinggi dalam usaha meningkatan mutu secara berkebelanjutan. Menurut *Webster* pemberdayaan merupakan suatu konsep yang diadopsi dari kata *"empowerment"*. Kata *empowerment* atau *empower* mengandung dua pengertian yaitu; (1) *to give power or authority to*, (2) *to give ability or enable*.

Menurut penulis konsep pemberdayaan adalah sebuah konsep dalam tata kelola perguruan tinggi yang seyogyanya terdiri dari konsep pengelolaan berbasis input dan berbasii manajemen. Kaitannya dengan konsep pemberdayaan adalah konsep pengelolaan berbasis manajemen. Jadi dapat dipahami pengertian pertama sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Sedangkan pengertian kedua dipahami sebagai upaya untuk memberikan kemampuan atau keberdayaan.[1] Menurut Noe et.al pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.[2] David Parmenter mengatakan:

> *Empowerment is an outcome of a process that matches competencies, skill, and motivations with the required level of autonomy and responsilbility in the workplace.*[3]

Dengan kata lain pemberdayaan adalah hasil dari suatu proses yang mengungkapkan kecocokan antara kompetensi, dan motivasi pada tingkatan yang diharapkan dari wewenang dan tanggung jawab di dalam lingkungan kerja. Sedangkan konsep yang paling cocok untuk sebuah perguruan tinggi adalah "Cameron dan Ulrich". Konsep pemberdayaan, menurut Cameron dan Ulrich, terkait erat dengan upaya perubahan.

---

[1] *Webster, Oxford English Dictionary* (Priyono dan Pranarka, 1996).p.46

[2] .Noe at All,The, *Concept of tit in Contigency Theory,Reseach in organizational* behavior,2000), p. 143

[3] David Parmater,*Key Performance Indicators,Developing,Implementing,and Using Winning KPLs*,Printed in the United States of America,p.15.

Konsep pemberdayaan menurut kedua pakar tersebut, yaitu merupakan bagian dari prinsip-prinsip yang dapat mendorong terjadinya perubahan di organisasi pendidikan (Universitas). Perubahan itu berkaitan dengan prinsip :(1) mendorong partisipasi dan penyebarluasan, (2) memupuk kemandirian dan kehati-hatian, (3) menyediakan dukungan terhadap struktur, dan (4) mendukung keterlibatan kelompok, serta (5) membangun penyelesaian serta seraya menghindari perselisihan.

Sumber Daya Manusia yang belum berdaya terdiri dari sumberdaya manusia, keuangan dan fasilitas. Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia mulai dari dosen, tenaga kependidikan dan adminisrtarsi merupakan kunci utama dari pemberdayaan sumber daya manusia. Oleh sebab itu komitmen pihak manajemen diharapkan dapat mengupayakan pemberdayaan itu secara periodik.

Dosen merupakan kelompok yang paling penting di Jurus-an, karena dosenlah yang melaksanakan fungsi utama ju-rusan: pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyara-kat, dan manajemen. Ketua dan Sekretaris Jurusan dipilih dari kelompok dosen, demikian pula semua pimpinan fakultas, pimpinan univer-sitas dan pimpinan unit-unit kerja dalam bidang akademik. Dalam hal jenjang pendidikan dan kemampuan akademik, kelompok dosen lebih tinggi daripada kelompok lainnya (mahasiswa, tenaga penunjang akademik, dan tenaga administrasi).Kekuatan jurusan sangat ditentukan oleh kekuatan dosen-dosennya, dan kekuatan jurusan akan menentukan kekuatan Fakultas/Universitas. Tuntutan masyarakat akan jumlah dan mutu output yang dihasilkan oleh

Universitas/Fakultas/Jurusan makin besar, misalnya lulusan. Meskipun jumlah lulusan yang dihasil-kan universitas jauh lebih banyak dari yang sudah-sudah, tetapi untuk bidang-bidang tertentu dan lebih-lebih mutu-nya dirasakan masih belum memenuhi harapan. Makin maju peradaban, makin keras persaingan dalam ber-bagai bidang, termasuk dalam bidang iptek, apalagi dengan adanya globalisasi. Perguruan tinggi menjadi tumpuan masyarakat untuk menghasilkan SDM yang bermutu tinggi. Pemberdayaan dosen merupakan suatu keharusan bagi uni-versitas, karena merupakan kunci keberhasilan Jurusan/ Fakultas/Universitas. Pemberdayaan dosen yang dibicarakan dalam tulisan ini hanya mengenai peningkatan kemampuan/kegiatan akade-miknya, sedangkan peningkatan motivasinya disajikan dalam tulisan lain.

## Pemberdayaan Dosen

Pemberdayaan dosen merupakan suatu kegiatan atau proses yang ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan kemampu-an, sikap, pengertian, dan kinerja dosen dalam eranannya sebagai tenaga akademik pada masa kini dan masa yang akan datang. Pemberdayaan dosen diperlukan untuk meningkatkan mutu kinerja jurusan dalam menghadapi berbagai tantangan yang selalu berubah dari waktu ke waktu dalam pelaksanaan missi jurusan.Pemberdayaan dosen yang berhasil akan meningkatkan daya saing jurusan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Pemberdayaan dosen juga dimaksudkan untuk mengakomodasi hasrat dosen untuk mengembangkan diri dan meningkatkan karirnya, karena itu

kepentingan pribadi dosen sedapat-dapatnya juga diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan pemberdayaannya. Terdapat tiga bentuk pemberdayaan terhadap kemampuan dosen di sebuah perguruan tinggi, yaitu: (1) pemberdayaan bidang pendidikan & pengajaran, (2) penelitian,dan (pengabdian kepada masyarakat). Ketiga bentuk pemberdayaan ini, akan diuraikan berikut ini.

## Meningkatkan Bidang Kependidikan

Ketua Jurusan diharapkan membantu para dosen untuk meningkatkan kemampuannya dalam bidang pendidikan:Dosen harus menguasai bidang ilmu serta mengikuti perkembangannya agar dapat menyampaikannya dengan baik, benar dan mutakhir kepada mahasiswa. Peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu terkait secara terus menerus. Dosen selalu mengikuti kemajuan bidang ilmunya.Dosen harus mampu mengajarkan ilmu/teknologi dalam bidangnya dengan menarik kepada mahasiswa serta membangkitkan motivasi mereka untuk belajar, penguasaan dosen dalam teknik-teknik pembelajaran, termasuk pemantauan dan evaluasi hasil pembelajaran. Peningkatan kemampuan dosen dalam manajemen pendi-dikan seperti: perencaaan program, pemantauan, dan evaluasinya. Perluasan wawasan dosen dalam penyelenggaraan pendi-dikan, terutama dalam bidang ilmunya, antara lain melalui komunikasi/kunjungan ke perguruan tinggi lain.

Perluasan wawasan dosen dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam bidang ilmunya, antara lain melalui

komunikasi/kunjungan ke perguruan tinggi ain. Pengetahuan sumberdaya manusia (dosen) tentang ketentuan dan peraturan yang berlaku tentang penyelenggaraan pendidikan, baik dalam lingkungan jurusan/ fakultas/universitas maupun secara nasional. Penghargaan untuk dosen yang berprestasi menonjol dalam kegiatan pendidikan.

## Meningkatkan Bidang Penelitian

Ketua Jurusan perlu mendorong dan membantu para dosen dalam kegiatan berikut: (1) Peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu yang terkait sebagai bekal dalam kegiatan penelitian, (2) peningkatan pengalaman dalam kegiatan penelitian, misalnya melalui pe latihan, magang penelitian, mengikuti secara aktif kegiatan penelitian, melakukan kegiatan penelitian mandiri, (3)pencarian informasi dari berbagai sumber tentang kesempatan penelitian, tata cara pengajuan usul penelitian, bantuan dana dan fasilitas, (4) mengikuti publikasi mutakhir bidang ilmunya untuk penyediaan jurnal ilmiah oleh jurusan, (5) menerbitkan hasil-hasil penelitian dalam jurnal ilmiah, (6) partisipasi aktif dalam kegiatan seminar tentang hasil-hasil penelitian dalam bidang ilmunya, pertemuan ilmiah, dll, (7) perintisan dan penjalinan kerjasama dengan berbagai pihak dalam kegiatan penelitian, (8) komunikasi dengan para peneliti dalam bidangnya, baik dalam lingkungan perguruan tinggi sendiri maupun dari luar (termasuk dari luar negeri), dan (9) penghargaan untuk dosen yang berprestasi menonjol dalam kegiatan penelitian.

## Meningkatkan Pengabdian Masyarakat

Pengabdian pada masyarakat merupakan salah satu dari tridharma perguruan tinggi, Ketua Jurusan perlu mendorong dosen agar aktif dalam kegiatan ini: (1) penjelasan kepada semua dosen tentang tugas perguruan tinggi dalam pengabdian pada masyarakat dan mengapa tugas ini perlu dilaksanakan oleh jurusan/dosen, (2) pelatihan bagi para dosen dalam bidang pengabdian pada masyarakat, (3) penyampaian informasi kepada para dosen tentang kebijakan, ketentuan/peraturan mengenai kegiatan pengabdian pada masyarakat serta kesempatan yang tersedia dan tata cara pengusulan kegiatan ini, dan (4) penghargaan kepada dosen/mahasiswa yang berprestasi menonjol dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat.

## Mekanisme Pemberdayaan Sumberdaya manusia (Dosen) di Perguruan Tinggi

Beberapa cara pemberdayaan atau pengembangan diri dosen, atas inisiatif dan usaha masing-masing dosen dengan di-dukung dan dibantu oleh Jurusan/Fakultas /Universitas.

**Pertama,** Pengalaman baru:(1) penugasan sementara di tempat lain: dalam lingkungan universitas sendiri, di universitas lain, instansi lain, industri, dsb, (2) kunjungan keperguruan tinggi lain, instansi lain, industri, dsb, dan (3) partisipasi dalam suatu komisi, satgas, panitia, misalnya komisi/ satgas dari Ditjen Dikti, Pemda, dll.

**Kedua,** Peningkatan kemampuan akademik:(1) pendidikan S2/S3,(2) pendidikan singkat: kursus singkat, pelatihan, magang, ikut kuliah mata ajaran tertentu (termasuk dalam bidang ilmu lain yang terkait), dan (3) melakukan penelitian, menulis makalah hasil penelitian/publikasi, partisipasi dalam seminar ilmiah, komunikasi dengan ilmuwan lain, (4) menulis buku, mengulas buku/makalah dan 5) mengikuti perkembangan ilmu dalam bidangnya, mem-baca buku dan publikasi ilmiah, khususnya yang mutakhir.

**Ketiga,** Peningkatan kemampuan dalam pengajaran**:**(1) mengikuti kursus singkat, pelatihan, lokakarya, magang, seminar tentang penyusunan kurikulum, penyusunan SAP, metode mengajar, proses pembelajaran, pembimbingan dan evaluasi hasil belajar,(2) menyaksikan kuliah dari dosen-dosen lain yang pandai mengajar, dan(3) penggunaan peralatan audio-visual, termasuk komputer, dalam pengajaran, dan (4) membaca pustaka (buku, jurnal, video, dll) tentang masalah pengajaran di perguruan tinggi.

**Keempat,** Peningkatan kemampuan dalam pengabdian pada masyarakat:(1) ikuti pelatihan tentang pengabdian pada masyarakat, (2) partisipasi dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat, (3) Pelajari berbagai peraturan/kebijakan tentang kegiatan pengabdian pada masyarakat di perguruan tinggi, (4) cari berbagai kesempatan kegiatan pengabdian pada masyarakat serta pelajari cara perencanaan, pengusulan, pengelolaan, evaluasi, dan publikasi kegiatan tersebut dan 5) penghargaan oleh universitas untuk dosen yang ber-prestasi dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat.

**Kelima,** Peningkatan kemampuan pengelolaan**:**(1) pahami peranan, fungsi, tugas dan tanggung jawab dosen, mahasiswa, dan karyawan di jurusan, (2) Pelajari masalah administrasi akademik, pengelolaan dosen dan mahasiswa, pengelolaan sarana/prasarana, dan pengelolaan jurusan secara umum (perencanaan, pengawasan, evaluasi,dll), 3) pelajari tata cara memperoleh dana yang diperlukan untuk berbagai kegiatan dan cara pengelolaannya, dan (4) pelajari berbagai peraturan/ kebijakan tentang pendidikan tinggi.

**Keenam,** Pengetahuan tentang kemahasiswaan:(1) cari informasi dan minta penjelasan tentang masalah, peraturan/ kebijakan mengenai kemahasiswaan dari berbagai sumber, (2) ikut aktif dalam pengelolaan kemahasiswaan bersama Pembantu Dekan III dan/atau Pembantu Rektor III, (3) Bergaul lebih dekat dengan mahasiswa dan berusaha memahami aspirasi mereka, (4) ikut aktif dalam kegiatan bimbingan dan konseling, (5) baca pustaka tentang gerakan mahasiswa di dalam dan di luar negeri.

**Ketujuh,** Perluasan pergaulan dan pengetahuan umum:(1) pelajari dan lakukan berbagai keterampilan, hobby, olahraga, kesenian, dll, (2) perbanyak membaca dan mengikuti berita untuk menambah pengetahuan umum, (3) Perluas pergaulan dengan sesama dosen dari perguruan tinggi sendiri maupun dari perguruan tinggi lain, para ilmuwan, dan masyarakat pada umumnya, misalnya melalui kegiatan berorganisasi atau kegiatan social, (4) Lakukan rekreasi bersama keluarga, warga jurusan, warga RT, dll.

## Perencanaan dan Kiat Pemberdayaan Dosen

Perguruan tinggi yang mempunyai komitmen terhadap pengelolaan secara berkesinambungan paling tidak memperhatikan dua hal, yaitu; (1) Perencanaan pemberdayaan SDM, (2) kiat dalam program pemberdayaan SDM yang relevan untuk diberdayakan kaitannya dengan manajemen perubahan perguruan tinggi berbasis mutu.

## Perencanaan Pemberdayaan Dosen

Perencanaan pemberdayaan dosen harus disesuaikan dengan proyeksi kebutuhan tenaga dosen, khususnya dalam hal macam- macam kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan missi jurusan. Bagi setiap dosen perlu dibuat suatu rencana pengembangan diri (***individual training plan***) yang relevan dengan rencana pengembangan jurusan serta sesuai dengan potensi dan minat. Rencana pengembangan diri dosen diarahkan ke bidang ilmu/spesialisasi yang diperlukan, kemudian ditinjau kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan jurusan serta keberhasilan dan manfaat upaya-upaya pengembangan diri sebelumnya. Pemberdayaan dosen perlu dikaitkan dengan prioritas pengembangan dan peningkatan mutu kinerja jurusan.

## Kiat-kiat dalam Program Pemberdayaan Dosen

Ada beberapa kiatdalam program pemberdayaan dosen relevan untuk diberdayakan kaitannya denagan manajemen perubahan perguruan tinggi berbasis mutu, yaitu:(1) program bersama, (2) sasaran besar, tetapi dengan memulai denagan

yang kecil, (3) melibatkan semua dosen dalam perencanaan kegiatan pemberdayaan, dan (4) menggunakan berbagai cara, serta (5) pemantauan dan evaluasi kegiatan pemberdayaan SDM (dosen).

1) Program Bersama

   Agar kegiatan pemberdayaan dosen dapat berlangsung secara kontinu, maka haruslah merupakan kegiatan bersama yang melibatkan semua dosen dan pimpinan jurusan.

2) Sasaran Besar, Tetapi Memulai dengan yang Kecil

   Suatu kegiatan pemberdayaan dosen yang terencana dengan baik dan hanya diikuti beberapa dosen yang betul-betul berminat akan lebih besar kemungkinan berhasilnya daripada suatu kegiatan skala besar yang mungkin tidak dapat memuaskan semua orang. Keberhasilan kelompok kecil dosen ini akan menjadi contoh dan dapat mendorong dosen-dosen lain untuk melakukan kegiatan yang serupa.

3) Melibatkan Semua Dosen dalam Perencanaan Kegiatan Pemberdayaan

   Gunakan berbagai cara dalam pemberdayaan. Pilihlan cara pember-dayaan yang sesuai bagi masing-masing dosen, karena tidak ada satu cara yang cocok untuk semua dosen.

4) Mulailah dengan Kegiatan Pemberdayaan yang Paling Besar Kemungkinannya akan berhasil. Kegiatan pemberdayaan yang berhasil akan menimbulkan motivasi dan gairah untuk mening-katkan kegiatan itu dan melakukan kegiatan pemberdayaan lainnya.

5) Jadikan Kegiatan Pemberdayaan Dosen Sebagai Kegiatan Berkelanjutan. Usahakan agar pemberdayaan dosen menjadi kegiatan yang berkelanjutan. Pengembangan diri secara terus menerus mestinya menjadi kebiasaan atau budaya bagi setiap dosen.

6) Pemantauan dan Evaluasi Kegiatan Pemberdayaan Dosen

Pemantauan & Evaluasi Kinerja:(1)Kinerja harus dipantau & dievaluasi melaluiindikator kinerja, (2) Indikator kinerja adalah uraian ringkas tentang suatu kinerja yang akan diukur dalam pelaksanaan suatu program terhadap tujuannya, dan (3) Indikator kinerja menentukan bagaimana suatu kinerja akan diuukur menurut suatu skala atau dimensi.Setiap kegiatan pengembangan diri dosen yang memerlu-kan waktu yang cukup lama di dalam atau di luar kampus, misalnya pendidikan S2/S3, perlu dipantau pelaksanaannya serta dievaluasi keberhasilan, keefektifan serta manfaatnya bagi jurusan dan bagi dosen ybs. Dosen diminta membuat laporan berkala tentang kemajuan pelaksanaan tugas, masalah yang dihadapi, dan rencana kegiatan selanjutnya. Kegiatan pengembangan diri jangka pendek juga perlu dipantau dan dievaluasi keberhasilan, keefektifan dan manfaatnya. Dosen diminta membuat laporan setiap kali selesai melakukan kegiatan ini, termasuk saran-saran pemanfaatan hasil kegiatannya oleh jurusan. Secara berkala, misalnya setahun sekali, jurusan perlu mengevaluasi keberhasilan, keefektifan, keefisienan dan manfaat kegiatan pemberdayaan dosen-dosennya secara menyeluruh.Sebagai penutup. Ketua Jurusan tidak perlu menunggu mandat dari

Dekan atau Rektor untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan dosen. Setiap dosen harus selalu berupaya mengembangkan diri secara berkelanjutan dalam berbagai bidang kemampuan yang dapat mendukung pelaksanaan missi jurusan. Pimpinan Jurusan/Fakultas/ Universitas mengkoordinasi, membantu, mendukung, memfasilitasi, dan/atau membe-rikan kemudahan bagi dosen yang ingin mengembangkan diri. Pimpinan Jurusan/ Fakultas/Universitas perlu merintis, mencari dan memanfaatkan berbagai peluang untuk memberdayakan dosen. Suatu program pemberdayaan dosen yang terencana dengan baik akan menumbuhkan budaya ingin maju di kalangan para dosen yang akhirnya akan menjadi landasan untuk keberhasilan dan reputasi jurusan.

## Faktor Utama dalam Implementasi Kebijakan Mutu

Faktor Pendukung Kebijakan mutu. Faktor-faktor yang mendukung dalam implementasi Kebijakan mutu dalam penelitian ini, antara lain: (1) Struktur baru; (2) Pemberdayaan; (3) Perubahan Manajemen Tata kelola; (4) Orang-orang; dan (5) Siklus PDCA; serta (6) Teknologi. Faktor-faktor ini, satu persatu akan diuraikan berikut ini.

## Struktur baru

Isi kebijakan mutu perguruan tinggi menetapkan pembentukan struktur baru IIB Darmajaya yang tugas pokok dan fungsinya khususnya menangani mutu. Struktur baru ini adalah

satuan Penjaminan mutu (SPMI) dan Gugus Kendali Mutu (GKM), yang di bangun untuk menggantikan struktur lama. Dalam struktur lama (sebelumnya) Kebijakan Mutu perguruan tinggi, lembaga yang menangani mutu berada di bawah tanggung jawab pembantu ketua II bidang keuangan, kemitraan dan perencanaan (sebelumnya Sekolah Tinggi). Sedangkan struktur baru setelah Sekolah Tinggi Darmajaya berganti nama menjadi Institut perguruan tinggi lembaga menangani permasalahan institute (Satuan Penjaminan Mutu Internal) langsung berada di bawah Rektor. Adapun Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan organ Satuan Penjaminan Mutu yang berada di setiap unit kerja, baik Unit Kerja Akademik seperti Fakultas/Sekolah dan Unit Kerja Pendukung seperti Direktorat Pendidikan. Secara teoritis, bagaimanakah struktur organisasi perguruan tinggi yang tepat yang boleh dikatakan, tidak ada struktur organisasi yang ideal Yyang berlaku secara general. Struktur perguruan tinggi lazimnya dipengaruhi oleh usia lembaganya, panduan disiplin ilmu yang dikelola, lokasinya, dan besaran organisasinya. Meskipun demikian, ada patokan untuk membangun struktur ideal bagi organisasi, yaitu struktur yang dapat mengakomodasi kepentingan strategi yang diimplementasikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jay L. Tontz dan Sam Basu yang dikutip (Kartikowati, 2011) mengenai reorganisasi atau perubahan struktur, di *California State University Hayward, di San Frisco Bay,* Amerika Serikat. Universitas ini menerapkan sistem manajemen informasi baru pada pertengahan decade 1990-an. Untuk mengakomodasikan sistem baru itu universitas melakukan perubahan struktur organisasi. Dalam struktur lama, di universitas yang memiliki empat departemen *(colleges)* ini, alur

kerja staf pengurus semua jenis pekerjaan adminstrasi di departemen masing-masing tempat mereka bekerja. Dengan adanya penerapan sistem manajemen informasi baru, struktur organisasi pun diubah, menjadi, alur kerja staf berdasarkan jenis pekerjaan administrasi tertentu namun mengurus semua departemen. Perubahan ini membuat tugas-tugas administrasi di Kampus lebih efisien dan lebih efektif dalam melayani mahasiswa. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perubahan struktur merupakan hal yang lazim digunakan sebagai strategi mencapai tujuan tertentu. Sehubungan dengan struktur baru di perguruan tinggi, dari penelitian ini diketahui setidak-tidaknya ada dua alas an mengapa struktur baru itu diperlukan.

**Pertama,** menempatkan satuan penjaminan mutu di bawah Rektor merupakan upaya mengatasi pengambilan keputusan yang lamban. Apabila lembaga yang menangani permasalahan mutu langsung berada di bawah Rektor, maka keputusan dan tindakan dapat segera dilakukan oleh orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Lain halnya jika lembaga tersebut berada di bawah Wakil Rektor, yang secara structural harus melaporkan permasalahan mutu lebih dahuluke Rektor sebelum mengambil keputusan.

**Kedua,** struktur baru itu menghadirkan Gugus Kendali Mutu, suatu lembaga yang tepat menjembatasni implementassi mutu psada tingkat Fakultas/Institusi. Dengasn demikian, keterlibatan struktur baru itu mendukung strategi implementasi Kebijakan Mutu perguruan tinggi.

Dalam kajian organisasi, struktur akan menghasilkan dua perubahan: (1) penyebaran kewenangan *(distribution of*

*authority),* dan; (2) derajad fomulasi dalam hal penambahan posisi *(degree of formulation in terms of added position).* Perubahan dalam hal penyebaran kewenangan, terlihat dari, keputusan rector member kewenangan/kepercayaan kepada lembaga yang menangani mutu pada livel institute, yakni; Satuan Penjaminan Mutu. Sedangkan perubahan pada derajat fomulasi terlihat dengan hadirnya Gugus Kendali Mutu sebagai lembaga baru yang menjembatani aras institute dengan aras fakultas dan departemen/jurusan. Namun demikian, Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu tidak serta-merta menjadi penentu utama keberhasilan Kebijakan Mutu perguruan tinggi, dikarenakan mereka memiliki keterbatasan kewenangannya sebatas staffing atau perbantuan (auxiliary). Keterbatan ini merupakan tantanganbagi eksestensi struktur baru tersebut. Keterbatasan ini juga perlu mendapat perhatian, agar dapat diketahui seberapa besar kemampuan kedua lembaga perbantuan tersebut dalam mendukung pencapaian peningkatan mutu yang ingin dicapai.

Oleh karena tugas pemantauan, assesmen dan evaluasi itu bersifat perbantuan, maka Satuan Penjaminan Mutu itu tidak memiliki garis komando ke semua unit-unit yang berada di bawah Rektor. Tugas dan kewenangannya terbatas hanya; melakukan koordinasi dengan pimpinan unit kerja dalam rangka penjabaran langkah-langkah strategis pencapaian target mutu. Dengan posisi demikian, Satuan Penjaminan Mutu menghadapi kendala. Ia tidak dapat bertindak cepat, karena segala prosedur dan keputusan harus melalui Rektor. Kendala tersebut juga muncul dalam hal pengalokasian sumberdaya (dana dan

sumberdaya manusia). Kalau begitu, bagaimana mengatasi kendala tersebut? Jawabannya adalah pemberdayaan ***(empowerment).*** Sebagai organ yang berada pada struktur aras bawah yang secara langsung bersinggungan dengan pelanggan utama (mahasiswa), Gugus Kendali Mutu dan pengurusnya perlu mendapatkan penguatan atau pemberdayaan (empowerment). Hal ini akan dibahas pada bagian selanjutnya.

## Pemberdayaan *(empowerment)*

Pemberdayaan didefinisikan ***Edwen P. Hollander dan Lynn R. Offermann*** sebagai: berbagi kekuasaan, pendelegasian kekuasaan atau otoritas kepada bawahan dalam suatu organisasi**.** Dengan demikian pemberdayaan berarti member kekuasaan kepada orang lain, sehingga mereka (yang diberi kekuasaan) dapat bertindak lebih leluasa untuk menyelesaikan tugas /pekerjaannya.Daft menambahkan bahwa upaya untuk pembagian kekuasaan dalam konteks pemberdayaan merupakan hal yang lazim terjadi, baik pada organisasi yang memiliki struktur organik, struktur dengan tim kerja maupun struktur yang berorientasi budaya. Pemberdayaan juga dimaksudkan untuk member semangat (encouraging) kepada bawahan agar berpartisipasi dan terlibat secara penuh dalam aktivitas organisasi. Dalam situasi global yang kompetitif dan pengaruh teknologi begitu besar seperti sekarang, pemberdayaan akan mendukung percepatan, fleksibilitas, dan kepastian. Betapa pentringnya pemberdayaan disuarakan pula oleh tiga pakar organisasi: Bowen dan Lawler III, Tannenbaum

and Cooke, dan Cameron dan Ulrich. Bowen dan Lawler III, seperti dikutip oleh Daft, menyatakan ada dua alasan mengapa pegawai memerlukan pemberdayaan. Pertama, sebagai strategi yang diperlukan guna meningkatkan hasil kerja dan kedua, utuk menciptakan organisasi yang kinerjanya sangat baik. Sedangkan Tannenbaum and Cooke, juga dikutip oleh Daft, menjelaskan bahwa pemberdayaan akan meningkatkan jumlah total kekuasaan di organisasi. Tidak benar jika kekuasaan diberikan kepada bawahan, maka kekuasaan pimpinan akan berkurang. Justru sebaliknya, jika pimpinan membagikan sebagian kekuasaannya, maka akan terbentuk lebih banyak kekuasaan di dalam organisasi, karena setiap orang memiliki kekuasaan. Adapun kekuasaan pimpinan sesungguhnya berasal dari bawahan yang memiliki komitmen.

Konsep pemberdayaan, menurut Cameron dan Ulrich, terkait erat dengan upaya perubahan. Kedua pakar organisasi itu mengidentifikasi bahwa konsep pemberdayaan merupakan bagian dari prinsip-prinsip yang dapat mendorong terjadinya perubahan di Universitas. Perubahan itu yang berkaitan dengan prinsip, yaitu: (1) mendorong partisipasi dan penyebarluasan informasi; (2) memupuk kemandirian dan kehati-hatian; (3) menyediakan dukungan terhadap struktur; (4) mendukung keterlibatan kelompok; dan (5) membangun penyelesaian seraya menghindari perselisihan.

Berkenaan dengan usaha mengatasi kendala yang dihadapi struktur baru Kebijakan Mutu perguruan tinggi dengan pemberdayaan, dapat dikatakan bahwa pemberdayaan kepada Fakultas/Institusi akan lebih optimal. Karena posisi

mereka sangat penting. Mereka berada pada aras/area kedua struktur organisasi institut. Pada fakultas/institute itu pula melekat peran Gugus Kendali Mutu (GKM), selaku organ mutu pada aras kedua. Bersamaan dengan itu, Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan kepanjangan tangan Satuan Penjaminan Mutu.

Tentu memberdayakan Gugus Kendali Mutu (GKM) juga penting. Alasan utamanya adalah karena unit ini merupakan organ Fakultas/Institusi Posisinya di tingkat fakultas menjadi sangat penting, mengingat Ia sangat menentukan dalam pengajuan rekomendasi dan pelaksanaan tugas program-program mutu, sesuai dengan kepentingan Fakultas/Institusi.

Gugus Kendali Mutu (GKM) juga memiliki kedekatan garis struktur dengan pimpinan Fakultas/Institusi. Dengan demikian pimpinan Fakultas/Institusi dapat membantu dalam membuat keputusan, karena ia berada di garis structural vertical ke institut dank e Jurusan/Program Studi. Dengan garis structural ke atas, pimpinan Fakultas posisinya dekat dengan pusat pengambil kebijakan tingkat institut, sehingga ia menjadi bagian dari inti pengarah (Steering core), yang mengerti keputusan institut, bertanggung jawab kepada manajemen tingkat institut, dan pada akhirnya terciptalah kebijakan yang sinergis antara institut denga Fakultas. Selain itu, pimpinan Fakultas sebagai penentu kebijakan mempunyai kewenangan eksekutif di tingkat Fakultas. Dia pun menjadi penghubung atara kebutuhan unit-unit yang berada di bawahnya dengan pimpinan tertinggi institut, sehingga mampu mengkomunikasikan dan menyampaikan pesan-pesan dari dua

arah. Lantas bagaimanakah bentuk pemberdayaan yang tepat bagi Fakultas/Program Studi/Institut dan Gugus Kendali Mutu (GKM). Di dalam kajian organisasi terdapat berbagai bentuk pemberdayaan yang dapat diterapkan.Organisasi bisnis umumnya menerapkan konsep pemberdayaan yang berarti member dukungan/menyemangati pegawai untuk menghasilkan input atau produk kerja, sementara itu pimpinan tetap memegang kendali atas, pengambilan keputusan akhir. Selain itu, dapat pula diterapkan pemberdayaan dengan batasan lain, yaitu pemberdayaan berarti member hampir kekuasaan penuk kepada pegawai yang bekerja di garis depan untuk mengambil keputusan dan terlibat dalam berinisiatif dan berpikir.

Pemberdayaan itu sendiri, menurut *Bowen dan Lawler III,* memiliki empat elemen, yaitu "informasi" (information), "pengetahuan" (knowledge), "kekuasaan" (power), dan 'ganjaran" (rewards). Pengertian pemberdayaan mengenai "informasi" berarti pegawai diberi kesempatan memiliki berbagai informasi yang berhubungan kemajuan dan perkembangan organisasi. Misalnya pegawai diberi kemudahan untuk mendapatkan akses informasi di perpustakaan. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu (GKM), maka Gugus Kendali Mutu (GKM) selalu sebaiknya diberi informasi mengenai segala hal yang berhubungan dengan kebijakan mutu, apakah itu keberhasilan dalam implementasi maupun hambatan pelaksanaannya.

Kemudian elemen pemberdayaan "pengetahuan" itu berhubungan dengan penguasaan pengetahuan dan

keterampilan mengenai tugas pokok sang pegawai. Artinya, pegawai selalu diberi peluang untuk mempelajari dan menguasai pengetahuanmengenai tugas pokoknya, sehingga dapat berkontribusi pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Pelatihan merupakan langkah yang umum dilakukan untuk membantu pemberdayaan pegawai di bidang pengetahuan, agar mereka mampu membuat keputusan yang lebih baik. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu (GKM), sebaiknya pengurus Gugus Kendali Mutu (GKM) selalu diberikan pengetahuan mengenai mutu dan permasalahan mutu yang terbaru, diberikan pelatihan tentang teknik dan prosedur terbaru, pengayaan berbagai contoh keberhasilan penerapan mutu, dan lain.

Perihal elemen "kekuasaan" artinya pegawai diberi kekuasaan membuat keputusan inti. Umumnya penguatan kekuasaan ini dalam bentuk keputusan mengenai prosedur kerja dan arah organisasi,melalui siklus mutu dan keputusan yang dibuat oleh tim-tim kerja yang mandiri. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu(GKM), mereka dipercaya untuk menangani permasalahan mutu di lingkup kerjanya, mulai dari yang bersifat rutin, kemudian meningkat kepada masalah yang incidental, namun tetap dalam koridor struktur vertical. Elemen "ganjaran" adalah elemen yang memberikan mereka pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, sesuai ukuran kinerja yang berlaku. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu (GKM), perlu ada pengakuan ketika Gugus Kendali Mutu (GKM) mencapai keberhasilan yang sangat luar biasa ***(outstanding achievement).***

## Shared Vision Tentang Mutu

Implementasi kebijakan mutu perguruan tinggi diperoleh dari temuan bahwa beberapa kali terjadi persinggungan atau konflik antara Satuan Penjaminan Mutu selaku penanggung jawab di tingkat institusi, dengan Gugus Kendali Mutu (GKM) di tataran operasional di tingkat Fakultas/Sekolah. Persinggungan ini terjadi dalam hal memaknai *"vision mutu"* yang terdapat dalam indicator mutu.

Istilah *shared vision* ini diambil dari elemen-elemen yangberinteraksi di dalam *Learning Organization* menurut Peter Senge. Menurutnya, *shared vision* adalah gambaran ideal masa depan tentang organisasi. Gambaran tersebut bisa dihasilkan oleh pimpinan ataupun pegawai melalui suatu diskusi; dan mencerminkan hasil yang diinginkan dalam jangka panjang. Para pegawai bebas mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapinya menurut caranya sepanjang hal itu membantunya mencapai vision itu. Namun di sisi lain, tanpa *shared vision* yang berimbang dan sama dalam pemikirannya, tindakan yang dilakukan tidak ada manfaatnya bagi organisasi; dan tanpa vision yang kuat, mereka bisa terpacah dan bergerak kearah yang berbeda.

Dalam implementasi kebijakan mutu di Iib Darmajaya, merujuk pada pengertian *shared vision* tersebut di atas, maka *"vision mutu"* tersebut menjadi penting, karena berperan sebagai "jembatan" antara dua pihak: Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu. Jika "*vision* mutu" itu tidak dipahami, maka 'jembatan" pun tidak berfungsi.

Contoh perbedaan ini adalah pada indicator mutu ketujuh Bidang Pendidikan, yaitu; "Rasio jumlah skripsi Sarjana yang berthasil dipublikasikan". Indicator mutu ini jelas bertujuan meningkatkan jumlah publikasi skripsi lulusan program studi yang –bersangkutan, dari 5% ke 20%. Namun hasil asasmen menunjukkan peningkatan tersebut tidak tercapai. Ketidakberhasilan tersebut bukan berarti perguruan tinggi secara unun tidak mampu memenuhi target, melainkan tidak semua Program Studi mengusahakan agar target indicator tersebut tercapai. Mengapa begitu? Apakah Program Studi melakukan perlawanan? Ternyata tidak. Bukan perlawanan yang mendorong mereka enggan mengusahakan indicator ketujuh bidang pendidikan itu tercapai, melainkan mereka memahami *"vision* tentang mutu" indicator mutu itu secara berbeda. Dengan kata lain, pemahaman merekia tidak sama dengan SatuanPenjaminan Mutu.

Perbedaan pemahan ini terjadi pada Program Studi di Fakultas Seni Rupa dan Desain, yang kurang menganggap penting publikasi dalam prosiding atau jurnal. Sebab, bagi mereka yang terpenting adalah melakukan pameran dan eksibisi yang lebih menunjukkan aktualisasi karya-karya seni mereka. Indikator mutu ketujuh bidang pendidikan itu, dipandang lebih tepat ditujukan kepada Program Studi Teknik Kimia, yang memeang bekerja di laboratorium, dan dengan segera dapat menuangkan laporan hasil kerja laboratoriumnya dan mempublikasikannya. Dalam hal ini isi "vision tentang mutu" indicator mutu itu tidak terjembatanioleh semua Program Studi,

sehingga tidak ada pemahaman yang sama tentang criteria mutu.

Sebagai pembanding adalah indicator mutu keempat bidang Layanan Manajemen; "Rasio layanan manajemen yang mendapatkan indeks kepuasan customer (customer satisfaction index, CSI) di atas 80% terhadap jumlah layanan manajemen perguruan tinggi." Indicator mutu ini menargetkan peningkatan *customer satisfaction index* dari tidak tersedia data menjadi 50%. Pencapaian indicator ini melebihi target, 71,3 %. Hal ini disebabkan oleh "*vision* mutu" indicator ini jelas, criteria mutunya jelas, dan pelanggan yang dituju juga jelas, yaitu orang-orang dari kalangan internal maupun eksternal IIB Darmajaya yang mendapatkan layanan manajemen. Kepada merekalah survey dilakukan dan *customer satisfaction index* pun diperoleh.

Dari contoh-contoh mengenai perbedaan pemahaman atas 'vision criteria mutu" tersebut, maka criteria mutu menjadi jelas setelah terlebih dahulu ditentukan, akan sulit menentukan apa saja criteria mutu pada suatu indicator. Soalnya, mutu didefinisikan berbeda-beda oleh banyak orang, sesuai dengan keinginan dan peruntukannya. Dengan demikian, tidak ada satu definisi mutu yang umum, yang dapat ditujukan kepada semua produk barang/jasa.

Betapapun, dalam rangka Kebijakan Mutu perguruan tinggi, perbedaan pemahaman tentang mutu itu perlu penyelesaian. Menurut Edward Sallis, perbedaan pemahaman itu terjadi karena kurangnya kesamaan makna tentang mutu, sehingga diperlukan pemahaman yang jelas terhadap variasi

makna mutu tersebut. Jika tidak, mutu hanya menjadi slogan belaka: kalimat yang bermakna moral namun tidak memiliki nilai praktis.

Dalam rangka penyamaan pemahaman makna tentang mutu, terlebih dahulu harus ditentukan siapa pelanggannya. Pelanggan adalah pihak yang merasakan perubahan akibat implementasi kebijakan mutu. Kejelasan pelanggan tersebut akan memudahkan perancangan criteria mutu. Hal ini sejalan dengan konsep mutu Edward Sallis yang membahas konsep mutuj dari perspektif pelanggan. Menurut Sallis mutu dapat ditetapkan bila sesuai dengan Kebutuhan atau dapat memuaskan keinginan pelanggan (quality in perception) Konsep Sallis ini member petunjuk bagaimana suatu criteria dirancang dengan merujuk pada pentingnya menentukan "kelompok target mutu' atau pelanggan.

Konsep Sallis tentang mutu dari perspektif pelanggan ini sejalan dengan kosep Garvin, yang menyiratkan bahwa mutu dapat dijelaskan berdasarkan definisi yang dinyatakan oleh pemakai produk/jasa tersebut.

Penelusuran literatur lebih lanjut mengenai indicator mutu yang berbeda dengan bidang lainnya. Artikel Peter Shanahan dan Rod Gerber, 'Quality in University Student Administration: Stakeholder Conceptions.' Menjelaskan konsep prinsip mutu menurut sejumlahpara pemangku kepentingan layanan administrasi mahasiswa di universitas-universitas di Australia. Ia memperoleh delapan konsep mutu yang saling berbeda namun saling berkaitan. Saling ketertarikan antara delapan konsep mutu tersebut kemudian disusun menjadi suatu

konstruksi sedemikian rupa yang mencerminkan cara memahami mutu layanan administrasi mahasiswa berdasarkan delapan pemangkui kepentingan.

Dengan demikian artikel ini ingin menunjukkan bahwa ukuran mutu tidak terlepas dari pelanggannya. Artinya hanya dengan mengetahui apa makna mutu dari mereka yang menggunakan suatu produk/layanan, sebuah pemahaman yang lengkap dan akurat mengenai mutu akan diperoleh. Dari mereka pula diperoleh informasi yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang sedang berjuang meningkatkan mutu.

## Peningkatan Mutu secara berkelanjutan melalui Siklus PDCA

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan, alur pengembangan dan implementasi pengembangan mutu di perguruan tinggi mengikuti siklus ***Shewhart*** yang dikenal sebagaisiklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA).

Penerapan Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) diawali dariu perencanaan yang disiapkan sebaik mungkin, kemudian dilaksanakan dalam tindakan-tindakan implementasi yang efektif. Langkah berikutnya adalah mengkaji tingkat pencapaian hasil implementasi, dibandingkan dengan perencanaan, hingga akhirnya diketahui apakah standar mutu telah tercapai, telah melebihi standar, oatau sebaliknya tidak tercapai. Kemudian siklus tersebut bergerak kembali ke tahap perencanaan ulang

(re-plan), guna meningkatkan standar atau menentukan tindakan lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan yang lebih luas dari skala uji coba. Semua tahapan tersebut tertuang dalam siklus yang berkesinambungan, bersifat terus-menerus dan tidak pernah berakhir. Penerapan siklus plan, do, acd, dan check (PDCA) di universitas membuat proses kegiatan peningkatan mutu selalu dievaluasi dan ditinjau ulang. Proses evaluasi berupa siklus itu memberikan manfaat besar. Parashar mengidentifikasi setidaknya ada tiga manfaat penerapan plan, do, acd, dan check (PDCA): (1) plan, do, acd, dan check (PDCA) sebagai alat monitor yang mengkonfirmasi proses peningkatan mutu; (2) Plan (merencanakan), Do (mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) sebagai alat manajemen yang mengupayakan penggunaan waktu secara optimal, dan; (3) Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) sebagai alat yang dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Parashar juga menjelaskan bahwa konsekuesi lebih jauh dari manfaat Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) adalah terbentuknya lingkungan kerja yang memiliki motivasi tinggi, dan pada vakhirnya terbentuk lingkungan yang akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Di perguruan tinggi, penerapan Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) dalam implementasi kebijakan mutu berhubungan dengan target pencapaian mutu pada enaqm bidang mutu yang dirinci menjadi 30 indikator mutu. Dalam pelaksanaannya,

Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu menjadi unit koordinator yang paling berperan di lingkungan kerja masing-masing, baik pada Unit Kerja Akademik seperti Fakultas/Institusi dan pada Unit Kerja Pendukung seperti unit Direktorat Pendidikan. Gugus Kendali Mutu bekerja sama erat dengan Wakil Dekan dan pengurus Program studi. Dari pelaksanaan Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) tersebut, ada sejumlah catatan yang perlu dikaji lebih lanjut, yaitu: (1) waktu pelaksanaan; (2) kompleksitas; (3) dan sasaran bidang mutu dan indicator mutu.

(1) Waktu Pelaksanaan

Seperti diketahui, SK Kebijakan Mutu perguruan tinggi sebelumnya terbit akhir 2008. Akibatnya, periode implementasi dengan penerapan siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) belum dapat dimulaipada tahun 2008. Disisi lain, sebagian besar lembaga Gugus Kendali Mutu (GKM) mulai terbentuk berdasarkan Surat Keputusan pimpinan Fakultas/Institusi di lingkungan perguruan tinggi, namun belum bekerja berdasarkan siklus PDCA dan belum merujuk pada indicator mutu yang ditetapkan dalam SK Kebijakan Mutu per Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) perguruan tinggi. Demikian pula pada awalnya, setelah SK Kebijakan Mutu yang sudah diterbitkan, Satuan Penjaminan Mutu (SPM) dan Gugus Kendali Mutu (GKM) masih disibukkan dengan kegiatan-kegiatan sosialisasi, workshop dan sarasehan, seperti diuraikan

sebelumnya temuan tentang tahapan implementasi kebijakan mutu.

(2) Kompleksitas

Besaran organisasi perguruan tinggi yang mencapai 10 program studi terbit. Akibatnya periode implementasi sebelumnya menyebabkan penerapan Plan (merencana-kan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) belum dapat dimulai pada tahun sebelumnya dalam peningkatan mutu menghadapi situasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut semakin tinggi bila melihat kenyataan bahwa jenis bidang ilmu yang ditawarkan perguruan tinggi lebibih banyak lagi. Perguruan tinggi membina setidaknya dua jenis bidang ilmu, yaitu bidang ilmu pengetahuan IT atau ilmu-ilmu computer dan Manajemen & Bisnis. Siklus ini juga dilaksanakan kepada pelanggan yang bervariasi,sesuai dengan bidang ilmu yang ditawarkan dengan target peningkatan mutu yang bervariasi. Bersamaan dengan itu, masing-masing program studi menghadapi tantangan masalah mutu yang berbeda-beda, kesempatan yang berbeda-beda, dan memiliki potensi yang berbeda-beda pula.

(3) Sasaran Bidang Mutu dan Indikator Mutu

Dalam proses Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA), peta mutu yang dirancang dan dilaksanakan Gugus Kendali Mutu umumnya hanya ditujukan pada indicator-indikator mutu yang dipandang lemah dank arena itu perlu ditingkatkan,

seraya mengabaikan indicator mutu yang di pandang sudah baik.

Padahal, penerapan siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindak-lanjuti), (PDCA) tidak dimaksudkan hanya untuk meningkatkan

Mutu pada indicator yang dipandang kurang baik, melainkan terhadap semua indicator mutu. Tak perduli apakah indicator itu sudah baik atau masih kurang baik. Terhadap indicator –yang sudaha baik, tetap perlu dilakukakn proses siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) agar tercapai peningkatan mutu yang lebih baik lagi. Terus-menerus melakukan siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) dan peningkatan mutu, merupakan inti dari pemahaman peningkatan mutu secara berkelanjutan atau quality continuous improvement (CQI)/.

Lebih jauh, Krithof menyuiarakan pendapat Tom Peters bahwa kekuatan unsur Plan dalam Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) harus lebih ditekankan daripada dorongan untuk melakukan peningkatan. Maksudnya, inti plan, do, acd, dan check (PDCA) bukan pada kekuatan Plan yang mengandung unsur "secara berkelanjutan". Kemudian, yang tak kalah pentingnya adalah berusaha melaksanakan plan, do, acd, dan check (PDCA) sebagai siklus pembelajaran. Sebab, hidup dan berpikir secara Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti)/PDCA, jauh lebih

penting ketimbang sekedar melakukan Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA).

Adapun lesson learned yang diperoleh dari strategi peningkatan mutu melalui Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) ini, antara lain**:(1)**Terlepas dari keberhasilan atau kekurangberhasilan peningkatan mutu melalui siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA)di perguruan tinggi, secara keseluruhan siklus PDCA itu mendorong berlangsungnya siklus yang lebih besar dalam tataran institusi, **(2)** Penerapan siklus PDCA telah membentuk lingkaran yang jauh lebih mendukung Kebijakan Mutu IIB Darmajaya. Hal ini terlihat dari perilaku para pelaku mutu, di antaranya adalah: (a) terbiasa melakukan hal baru yang lebih berorientasi peningkatan pencapaian; (b) orang-orang yang terlibat dalam Kebijakan Mutu memiliki sikap peduli terhadap pentingnya mutu, dan; (c) terlembaganya praktik-praktik unggulan (best practice), dan **(3**) Hasil yang tidak terduga. Penerapan siklus Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti), (PDCA) seringkali menghadirkan sesuatu yang tidak terduga, yang secara tidak sengaja justru mendatangkan hasil pada sasaran mutu pada bidang yang sama sekali tidak direncanakan. Gagasan menciptakan mailing list ternyata mendukung kemudahan pencapaian mutu bidang layanan Manajemen, pun kemudian melibatkan pihakj yang semula tidak diperhitungkan,

Wakil Dekan Bidang Sumberdaya dan secara tidak langsung menambah tingkat kesadaran terhgadap mutu.

Berdasarkan penjelasan mengenai faktor-faktor utama yang hadir dalam implementasi kebijakan mutu sebelumnya dapat diketahui bahwa perguruan tinggi Darmajaya menekankan pengelolaan manajemen mutu yang bertumpu pada struktur, Plan (merencanakan), Do mengerjakan), Check (memeriksa), dan Act (menindaklanjuti/PDCA, dan Shared Vision. Hal ini sekaligus menjelaskan terjadinya perubahan manajemen perguruan tinggi yang berbasis pada mutu.

## Hasil Implementasi Kebijakan Mutu

Setelah perguruan tinggi mengimplementasikan Kebijakan Mutu yang baru apa hasil yang telah dicapai? Untuk melihat hasilnya, analisis ini menggunakan pendekatan evaluasi program, yang secara khusus membantu mengidentifikasi pengaruh dan hasil dari implementasi Kebijakan Mutu perguruan tinggi tersebut.

Berdasarkan asasesmen yang dilakukan Satuan Penjaminan Mutu perguruan tinggi Bandar Lampung seperti ditampilkan pada bagian terdahulu (table 18), dapat disimpulkan bahwa hasil-hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan program peningkatan mutu. Tidak ada hasil yang berbeda dengan tujuan program. Yang ada adalah sebagian tujuan belum tercapai, sebagian lagi telah tercapai. Selanjutnya apa yang akan terjadi jika kebijakan mutu perguruan tinggi tidak diimplementasikan/ jawabannya adalah perguruan tinggi masih menggunakan Kebijakan Mutu yang tidak komperhensif dan

tidak terencana dengan baik. Juga tidak dibentuk struktur baru yang khusus menangani mutu seperti Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu. Begitu pula tidak jelas apa bidang mutunya dan siapa pelaksana mutu tersebut. Indicator mutu hanya tujuh butir dan bersifat umum, tidak diperinci ke dalam bidang-bidang tertentu. Dengan kata lain, tidak ada perubahan dalam struktur, teknologi, dan orang-orang yang akan meningkatkan pencapaian mutu secara berarti.

Selanjutnya, analisis terhadap capaian mutu (sebagaimana dimaksudkan pada rujukan evaluasi menurut Vedung[1]) terdiri dari tiga langkah. Langkah pertama, dan langkah kedua, sejalan dengan analisis Haas dan Springer. Sedangkan langkah ketiga untuk memastikan apakah program-program mutu itu telah memperbesar atau memperkecil realisasi tujuan, terlebih dahulu perlu dikemukakan benchmark yang dipakai sebagai alat analisis. Benchmark adalah sebagai tolak ukur atau standar baku yang dikenakan untuk mengukur keadaan sesuatu, misalnya dengan cara membandingkan. Bagi perguruan tinggi benchmarking digunakan karena terkait dengan tujuan jangka panjang. Tidak terkecuali, IIB Darmajaya Bandar Lampung pun telah merencanakan untuk menjadi bagian dari universitas kelas dunia. Benchmark dalam konteks ini adalah universitas-universitas yang saat ini telah berada pada level world universities, dan "karakteristik" universitas itulah yang menjadi benchmark.

Berbagai karakter dijabarkan sebelumnya yang menyertainya dengan pemeringkatan atau mengambil versi Shanghai Jiao Tong University (SITU) dan The Times Hihgher

Education.Dengan merujuk pada 4 kriteria sebagai benchmark 'universitas kelas dunia" dari Lanvin, dkk., dan sejumlah peningkatan mutu berdasarkan implementasi kebijakan Mutu perguruan tinggi maka diperkirakan koridor perguruan tinggi menuju pengakuan 'universitas kelas dunia", namun perguruan tinggi memerlukan satrategi dan tindakan yang tepat untuk mencapai pengakuan "univbersitas kelas dunia" pada periode waktu dimasa akan datang.

Strategi tersebut terkait dengan penentuan standar baku mutu perguruan tinggi dan atas pemeringkatan dua lembaga survey. Maksudnya, perguruan tinggi perlu memprioritaskan standar baku mutu yang mana akan mereka capai atau prioritaskan standar SJTU. Alasannya, karena terdapat lebih dari satu lembaga internasional pemeringkat sebagai standar baku mutu, yang berbeda karakteristiknya. Selanjutnya, IIB Darmajaya Bandar Lampung perlu menyatakan diri, peringkat berapa yang ingin dicapai pada lembaga pemeringkat internasional itu. Misalnya, peringkat 150-200 versi THES pada kategori *Life Science Engineering & Information Technology* di tingkat dunia.

Sejauh ini perguruan tinggi telah memiliki panduan-panduanv yang sifatnya strategi, sebagaimana –dinyatakan dalam beberapa surat keputusan Majelis Wali Amanah perguruan tinggi dan panduan-panduan yang cukup informative dari Majelis Wali Amanah perguruan tinggi dokumen "Agenda Mewujudkan Tanggung Jawab perguruan tinggi', "Agenda Mewujudkan perguruan tinggi menjadi World Class University", dan "Budaya Akademik perguruan tinggi Membangun Budaya Bangsa". Pimpinan IIB Darmajaya pun telah

menerbitkan pernyataan tentang "Internasionalisasi perguruan tinggi yang kekuatan diperkuat oleh Surat Keputusan pimpinan (Rektor). Semua dokumen ini berperan sebagai kekuatan legal bagi pimpinan (Rektor) selaku pimpinan Satuan Akademik di perguruan tinggi.

Berbagai ketetapan Majelis Wali Amanah itu selanjutnya ditindak lanjuti oleh Rektor dengan menuangkannya dalam Renstra perguruan tinggi, didapati bahwa paduan strategi dan operasional menuju pencapaian "universitas kelas dunia" seperti dinyatakan dalam surat keputusan dan dokumen Majelis Wali Amanat perguruan tinggi belum dicantumkan. Meskipun diakui dalam menjalankan tugas eksekutif, pimpinan institusi dan Fakultas/Sekolah seringkali menyuarakan pentingnya pencapaian "universitas kelas dunia" bagi IIB Darmajaya Bandar Lampung. Upaya pencapaian "universitas kelas dunia" itu tidak hanya disuarakan dalam bentuk sambutan pimpinan Rektorat dan Dekanat, tetapi sesungguhnya telah dilaksanakan dalam rangkaian waktu tertentu. Buktinya, perguruan tinggi telah meraih capaian dalam survey pemeringkatan. Misalnya pada kategori Engineering & Information Technology versi THES. Hal ini menunjukkan bahwa dalam tataran operasional, perguruan tinggi telah berada pada jalur yang tepat.

Selain itu, diakui bahwa salah satu konsentrasi kekuatan perguruan tinggi ada pada Kelompok Keahlian (kk). Kekuatan ini dapat dimanfaatkan secara maksimal karena peran Kelompok Keahlian (KK) dapat masuk ke dalam semua simpul kegiatan riset perguruan tinggi, anggota Kelompok Keahlian (KK) adalah dosen sebagai asset intelektual perguruan tinggi dan yang

secara langsung bersinggungan dengan mahasiswa sehingga penelitian bisa dihasilkan dan disebarluaskan.

## Perubahan Manajemen Tata kelola *(Good governance)*

Prinsip tata kelola Generali sejalan dengan aturan hukum dan peraturan, praktik terbaik internasional dan rekomendasi yang diberikan oleh Kode Etik Perguruan tinggi tercatat. Dokumen ini diperbarui setiap enam bulan dan update-nya, serta versi sebelumnya, yang tersedia di bawah ayat versi sebelumnya.

Laporan ini menyediakan informasi dalam jumlah besar mengenai tubuh pergurua tinggi, struktur, masa jabatan, kekuasaan dan fungsi serta informasi lainnya mengenai tata kelola perguruan tinggi. Selain itu, itu termasuk informasi dan data pribadi dari pimpinan puncak, bersama dengan profil singkat tapi lengkap pribadi pimpinan dan kelompok keahlian (professional). Laporan ini juga berfokus pada peraturan yang mengatur penanganan informasi dan transaksi memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas, aset Perguruan tinggii dan kewajiban atau posisi keuangan, atau transaksi dengan pihak terkait yang atipikal atau tidak biasa. Akhirnya, pihak manajemen menunjukkan bahwa dokumen ini memberikan informasi yang diperlukan untuk peraturan penanganan internal, perguruan tinggi dan model pengelolaan, struktur Pusat Perguruan tinggi dan universitas Audit saat di kantor. Tata Kelola Manajemen ini akan mengalami perubahan berikut

didukung oleh dokomen yang valid guna membangun budaya akademik.

Budaya akademik yang di bangun melalui tata kelola merupakan unsur penguatan dan pemberdayaan kelembagaan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas yang dituangkan dalam perencanaan dan pengembangan serta pengelolaan perguruan tinggi. Seiring dengan penyebaran ilmu pengetahuan dan informasi yang sangat pesat di era digital ini, perguruan tinggi dituntut tidak hanya fokus dalam proses pemindahan ilmu pengetahuan *(knowledge transfer),* namun juga berperan aktif dalam membangun budaya akademi yang baik. Budaya akademik yang baik akan menjadi salah satu faktor pembeda antara satu perguruan tinggi dengan perguruan tinggi lainnya (Hermawan). Perguruan tinggi yang hanya fokus dalam *knowledge transfer*, lambat laun akan semakin tertinggal dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Kondisi saat ini bahan ajar dari berbagai perguruan tinggi terbaik di dunia dapat diperoleh secara lengkap bahkan gratis melalui internet. Namun hal ini tidak mengurangi minat ribuan calon mahasiswa untuk masuk ke perguruan tinggi tersebut, walaupun mereka harus membayar sangat mahal untuk kuliah disana. "Apa yang mereka cari? yang mereka cari adalah kultur pendidikan/ budaya akademik di kampus tersebut yang tidak dapat mereka peroleh melalui buku ataupun belajar secara online." Untuk membangun budaya akademik yang baik pada suatu perguruan tinggi dibutuhkan proses yang tidak instan. Salah satu syarat yang dibutuhkan untuk mencapai hal tersebut adalah tata kelola perguruan tinggi yang baik. Dalam berbagai kegiatan salah

satunya menyelenggarakan kegiatan Workshop Penguatan dan Pemberdayaan Kelembagaan Perguruan Tinggi. Tata Kelola Perguruan Tinggi yang sehat sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan kepercayaan publik terhadap perguruan tinggi dan agar hasil yang diperoleh selama workshop dapat dibawa ke daerah masing-masing untuk didesiminasikan kembali kepada mitra kerja. Workshop yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta baik dari unsur pimpinan perguruan tinggi maupun pimpinan yayasan. Pelaksanaan worshop di perguruan tinggi merupakan bentuk komitmen dalam melakukan perubahan manajemen yang mengacu kepada standar 2 yaitu; tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu perguruan tinggi. Wujud dari workshop ini adalah menuju pada *Good University Governance (GUG)*, yang terkait yang leliput; (a) topik penyusunan Statuta Perguruan Tinggi, (b) topik Penyusunan Rencana Strategis Perguruan Tinggi, dan (c) Panduan Penyelenggaraan Penelitian, dan (d) topik Model Kerjasama. Sejalan dengan standar-2 ini tugas, fungsi wewenang dan tanggungjawab setiap unit dijabarkan dalam Statuta perguruan tinggi (Revisi terakhir, 2009) dan Keputusan Rektor Nomor 167 tahun 2011 tentang sistem organisasi dan tata laksana (kelola) perguruan tinggi serta Keputusan Rektor perguruan tinggi tentang panduan penyelenggaraan penelitian perguruan tinggi. Salah satu bentuk hasil workshop penyelenggaraan penelitian yang mengalami perubahan yang signifikan dan sangat cepat Surat DP2M Dikti No.1410/ES.1/PE/2013 tentang Pemberitahuan tentang Evaluasi Kinerja Penelitian perguruan tinggi Tanggal 23 Juli 2013 Batasan perguruan tinggi menyampaikan data Kinerja Penelitian. Hasil

evaluasi kinerja penelitian ini perguruan tinggi berubah atau naik status kelompok dari kelompok binaan menjadi kelompok Madya. Hal ini, perguruan tinggi mendapatkan kepercayaan untuk mengelola dana penelitian desentalisasi dari DIKTI. Kepercayaan berupa Pelimpahan sebagian tugas dan wewenang dalampengelolaanpenelitian secara bertahap dari Ditlitabmas kepada Perguruan Tinggi dan Pelimpahan kewenangan tersebut ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi kinerja penelitian Perguruan Tinggi Dengan demikian sejalan dengan sistem pengelolaan dan penjaminan mutu perguruan tinggi, maka sudah terjadi perubahan yaitu; (1)Meningkatkan keunggulan penelitian perguruan tinggi, (2) Meningkatnya daya saing penelitian PT, (3) Meningkatkan angka partisipasi dosen dalam melakukan penelitian, dan (4) Meningkatkan kapasitas pengelolaan penelitian di PT (tujuan desentralisasi penelitian).

Hasil analisis SWOT (terlampir) terdapat kekuatan IIB Darmajaya yaitu; semua system pengelolaan institusi perguruan tinggi diatur dalam regulasi institusi, IIB Darmajaya sudah memiliki system penjaminan mutu dan gkendali mutu internal dan auditor internal yang dikendalikan oleh QAC, adanya system monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, dan memiliki tata pamong (tata kelola) yang baik mengakibatkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi. Walaupun perguruan tinggi mempunyai beberapa kelemahan, yaitu; beban kerja tenaga kependidikan belum merata dan belum optimal, jenjang karir belum optimal, dan system punismenhment dan reward belum maksimal.

Dalam rangkah akses terhadap peluang terhadap; system pengelolaan yang telah menerapkan system manajemen modern dan penerapan UU No. 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi yang memuat prinsip pengelolaan perguruan tinggi, nirlaba, akuntabel, transparan, mutu, efektif dan efisien. Perguruan tinggi telah menganalisis dengan memaksimalkan kekuatan yaitu menerapkan system secara transparan dan akuntabel tata pamong sehingga berdampak positif melalui suatu kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi yang semakin meningkat. Selanjutnya untuk mencapai peluang maka perguruan tinggi meminimumkan kelemahan yaitu; melalui system pengelolaan perguruan tinggi yang telah menerapkan system manajemen modern perguruan tinggi dapat mengoptimalkan beban kerja tenaga kependidikanyang belum merata.

Sedangkan Ancaman didepan mata adalah tuntutan pelayanan berbasis IT dan perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah dalam pengelolaan perguruan tinggi yang dapat menganggu system pengelolaan yang lebih baik berlangsung. Oleh sebab itu perguruan tinggi direkomendasikan untuk melakukan berbagai perubahan yang cepata melalui penyesuaian dan pembenahan. Mengacu kepada analisis dengan menggunakan kekuatan untuk mendetiksi ancaman, maka perguruan tinggi secara konsisten dan terstruktur melakukan system monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan sehingga dapat berjalan optimal dengan menerapkan pelayanan berbasis IT. Dari sudut kelemahan guna menghdapii ancaman, perguruan tinggi direkemendasikan supaya

melakukan perubahan manajemen pengelolaan perguruan tinggi untuk transparan dan akuntabel. Perubahan manajemen ini untuk mengantisipasi perubahan regulasi perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah dalam pengelolaan perguruan tinggi.

## Capaian Hasil Implementasi Kebijkan Mutu

Tolok ukur capaian indikator utama adalah sistem penjaminan mutu internal (SPMI) yang dipandang sebagai salah satu cara untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia yang berlaku juga perguruan tinggi. Selain itu, SPMI dianggap mampu untuk menjawab tantangan pendidikan tinggi. Secara umum, pengertian penjaminan mutu (quality assurance) pendidikan tinggi adalah: 1) Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan memperoleh kepuasan, dan 2) Proses untuk menjamin agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan sehingga mutu dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan kata lain, perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan/memuaskan stakeholders (aspek induktif) yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerja dan profesional. Sehingga, perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu. Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan syarat-syarat normatif yang wajib dipenuhi

oleh setiap perguruan tinggi. Syarat-syarat tersebut tertuang dalam beberapa asas, yaitu: 1) Komitmen, 2) Internally driven, 3) Tanggungjawab/pengawasan melekat, 4) Kepatuhan kepada rencana, 5) Evaluasi, dan 6) Peningkatan mutu berkelanjutan. Tujuan penjaminan mutu adalah memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi PT, serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholders melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh PT yang bersangkutan, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi atau lembaga lain secara eksternal. Sehingga obyektifitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan. Landasan kebijakan implementasi SPMI di perguruan tinggi meliputi:1) Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, 2) *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003 – 2010, 3) Pedoman Penjaminan Mutu PT, Dikti 2003, 4) Pokja Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*), Dikti 2003, 5) Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, 6) Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, dan 7) Peraturan Pemerintah nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Dari beberapa landasan tersebut, berikut akan dipaparkan hasil capaian implementasi kebijakan mutu

perguruan tinggi. Dari hasil laporan assesmen mutu Tahun sebelum adanya kebijakan mutu dan sesuadah adanya kebijakan mutu seperti yang tertuang dalam rekapitulasi capaian Indikator Utama terhadap bidang sasaran bidang mutu secara umum adanya peningkatan, berikut ini. Indikator mutu utama yang memberikan gambaran tentang butir-butir dan angka target mutu yang ingin dicapai pada satu periode tertentu. Dalam hal ini perguruan tinggi menggunakan "pengukuran yang terukur" terhadap peningkatan mutu utama, sehingga tiap bidang mutu ditetapkan indikator utama dan targetnya. Kondisi saat ini capaian mutu yang dicerminkan dalam (Tabel 4.1) Indikator dan Target Mutu perguruan tinggi (tbel 4.1), yaitu:

Tabel 4.1 Indikator dan Target Mutu

| **No.** | Indikator dan Target Mutu IBI Darmajaya |
|---|---|
| 1 | Average incoming student test score 30,15 |
| 2 | Graduates GPA 3,00: a) Out of All graduates 57% and b) Out of all students at the same batch (angkatan) 7,7% dengan (Skala 1,00 – 4,00) |
| 3 | Average of graduates length of study (months) = 52,44 |
| 4 | Average of graduates waiting time for first jobs (months) 5,14 |
| 5 | Rasio output and input (%) 11, 86 |
| 6 | Average of graduates first jobs (x Rp. 1.000/months) adalah 1.700 |
| 4 | Lulusan $S_1$ dan $S_2$ menyelesaikan kuliahnya tepat waktu 60% |
| 5 | Lulusan $S_1$ mendapatkan pekerjaan pada tahun pertama setelah kelulusan minimal 65% |
| 6 | Minimal 50% indek kinerja dosen > 3,00 (Skala 1,00 – 4,00) |

| No. | Indikator dan Target Mutu IBI Darmajaya |
|---|---|
| 7 | Menaikkan rasio dosen berkualifikasi doktor menjadi 10% |
| 8 | Minimal 40% program peningkatan berdampak pada system manajemen mutu per tahun |
| 9 | Meningkatnya jumlah publikasi S1 dan S2 dari 5% ke 20% |

## Hasil Capaian Berdasarkan Indikator Bidang sasaran

Sedangkan berikut ini akan dipaparkan hasil implementasi kebijakan mutu IIB Darmajaya berdasarkan kebijakan mutu bidang sasaran. Dari hasil laporan Assesmen Mutu Tahun sebelum adanya kebijakan mutu dan sesuadah adanya kebijakan mutu seperti yang tertuang dalam rekapitulasi capaian indikator mutu terhadap bidang sasaran bidang mutu secara umum adanya peningkatan, berikut ini.

Tabel 4.2 Pencapaian Target Mutu Hasil Implementasi Kebijakan Mutu

| No. | Sasaran Bidang Mutu | Jumlah Program | Pencapaian Target Mutu | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Peningkatan Mutu | Penurunan Mutu | Data tidak tersedia |
| 1 | Pendidikan | **7** | **6** | **1** | **0** |
| 2 | Penelitian; | **4** | **3** | **1** | **0** |
| 3 | Layanan Kepakaran dan Pengabdian pada Masyarakat; | **3** | **3** | **0** | **1** |
| 4 | Pengembangan Sumberdaya Manusia; | **4** | **3** | **1** | **0** |
| 5 | Kemahasiswaan; | **3** | **3** | **0** | **0** |
| 6 | Layanan Manajemen. | **7** | **6** | **1** | **2** |
| | Total | **31** | **24** | **4** | **3** |
| | Total (%) | **(100)** | **(77)** | **(13)** | **(10)** |

Area bisnis utama dan pendukung pemberdayaan dan perubahan manajemen tata kelola berbasis mutu IIB Darmajaya adalah; bidang pendidikan, bidang penelitian, bidang layanan kepakaran dan pengabdian pada masyarakat, bidang kemahasiswaan, dan bidang mutu layanan manajemen. Sedangkan kegiatan pendukung dari tata kelola manajemen IIB Darmajaya, yaitu manajemen sumberdaya manusia, manajemen keuangan, administarsi umum dan perawatan serta unit penelitian dan pengembangan. Kegiatan dari pendukung ini dalam dicerminkan dalam kegiatan penerimaan mahasiswa, operasional akademik dan pelepasan akademik. Seacara rinci dipaparkan dalam penelitian ini. Terdapat enam bidang sasaran

mutu yang didesain dalam penelitian ini dan masing-masing ke-6 bidang desain indikator capaian bidang mutu dimaksud terdiri dari:

## Kelompok bidang pendidikan

Dalam melakukan analisis institusi selama rentang waktu memiliki kebebasan untuk menggunakan metode analisis yang sesuai dengan keperluan, namun demikian harus didukung data dan standar baku yang menjadi sebagai acuan. Dalam menganalisis data bidang sasaran dalam penelitian ini di perguruan tinggi digunakan metode analisisdata model Miles dan Huberman dan Opportuneties, threats, strengths dan weaknesses (SWOT). Dalam bidang pendidikan IIB Darmajaya mendorong dan memfasilitasi jurusan/program studi untuk menyusun dan mengevaluasi kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik sejalan dengan yang diselenggarakan model pendidikan diatas standar eksternal. Jurusan/program studi merancang kurikulum yang relevandengan cakupan dan kedalaman materi, pengorganisasian yang mendorong terbentuknya hard skill dan ketempilan keperibadian dan perilaku tambahan *(soft skill)*.Salah satu bidang yang menjadi perhatian pihak manajemen tata kelola perguruan tinggi bidang pendidikan adalah kurikulum dan model pembelajaran dan masing-masing dan ditetapkan standarnya. Dalam bidang pembelajaran standar (system) pemeblajaran adalah; pengembangan system pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan institusi serta dipublikasikan di dalam pedoman

akademik serta dijadikan acuan oleh semua unit pelaksana pembelajaran; bukti

Kurikulum sifatnya adalah dinamis dan menyesuaikan dengan kebutuhan, oleh sebab itu kurikulum akan berubah mengikuti tren global. Perubahan ini dilaksankan melalui aktifitas mulai dari merancang, menyusun dan mengevaluasi.Dalam aktifitas merubah kurikululum pihak perguruan tinggi memberikan mengalokasikan dana untuk memperlancar program kurikulum, salah satunya memberikan konsultan sebagai nara sumber untuk mengarahkan dan membimbing manajemen dalam bidang ini menyusun kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.

Sejalan dengan acuan standar bidang pendidikan, maka manajemen menurunkan bidang ini menjadi 5 indikator; (a) penggunaan metode pengajaran yang berpusat pada mahasiswa, (b) program S1 yang terintegrasi dengan pascasarjana, (c) program studi mendapat akreditasi internasional, lulusan telah bekerja pada tahun pertama kelulusan, (d) studi tepat waktu, (e) meningkatnya jumlah publikasi hasil penelitian S1, S2 dan S3.

Indikator penggunaan metode pengajaran yang berpusat pada mahasiswa telah terbangun sebelumnya namun belum optimal. Pendidikan bukanlah hal yang asing terdengar bagi masayarakat. Juga semua telah sepakat bahwa pendidikan dibutuhkan oleh semua orang. Tapi dalam kenyataan kita sering lupa bahwa pendidikan saat ini khususnya dari kualitasnya tidak sebagus negara-negara lain. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dan tantangan yang semakin besar. Maka lembaga

pendidikan mengupayakan beberapa cara untuk meningkatkan lulusan yang berkualitas. Kegiatan pendidikan merupakan kegiatan sehari-hari yang kompleks. Beberapa Tuntutan Pendidikan Bermutu, antara lain: UU nomor 22 tahun 2003 tentang SINDIKNAS. Pasal 1 ayat 22: "Evaluasi Pndidikan adalah kegiatan pengendalian,penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan sebagai bentuk pertanggung jawaban penyelenggaraan pendidikan."Pasal 35 ayat 1:Standar Nasional pendidikan terdiri standar isi,proses, kompetensi lulusan. Pasal 50 ayat 2:Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu. Pasal 51 ayat 2: Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi,akuntabilitas,jaminan mutu dan evaluasi yang transparan.

Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Oleh Pemerintah. Usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan mutu ini menjadi penting dalam rangka menjawab berbagai tantangan terutama globalisasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pergerakan tenaga ahli yang sangat masif. Maka persaingan antarbangsa pun berlangsung sengit dan intensif sehingga menuntut lembaga pendidikan untuk mampu melahirkan output pendidikan yang berkualitas, memiliki keahlian dan kompetensi profesional yang siap menghadapi kompetisi global. Pada era teknologi informasi, dosen bukanlah satu-satunya sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Tapi peran dosen telah berubah menjadi fasilitaor,motivator dan dimasitator bagi peserta didik. Dalam kondisi seperti itu

doharapkan dosen dapat memberikan peran lebih besar. Dengan kata lain peran pendidik tidak dapat digantikan oleh siapa pun dan apa pun serta era apa pun. Untuk melaksanakan peran tersebut secara efektif maka perlu ditingkatkan scenario yang jelas.Beberapa upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan tantangan terbesar yang harus segera dilakukan oleh pemerintah (kemendiknas). Upaya-upaya yang sedang dilakukan pada saat ini adalah dengan melalui:

1. Sertifikasi

Sertifikasi dosen adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada dosen. Sertifikat pendidik diberikan kepada dosen yang telah memenuhi standar profesional dosen/pendidik profesional. Dosen profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas. Sertifikat pendidik adalah sebuah sertifikat yang ditandatangani oleh perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi sebagai bukti formal pengakuan profesionalitas dosen yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga profesional.Dalam Undang-undang Guru dan Dosen disebut sertifikat pendidik. Pendidik yang dimaksud di sini adalah guru dan dosen. Proses pemberian sertifikat pendidik untuk dosen disebut sertifikasi dosen dan untuk dosen disebut sertifikasi dosen.

2. Akreditasi

Akreditasi sekolah kegiatan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah dan atau lembaga mandiri yang berwenang untuk menentukan kelayakan program dan atau satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non-formal pada

setiap jenjang dan jenis pendidikan., berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.Alasan kebijakan akreditasi sekolah di Indonesia adalah bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan atau program pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang dilakukan melalui kegiatan akreditasi terhadap kelayakan setiap satuan/program pendidikan.

3. Standarisasi

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari: standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan, dan standar penilaian pendidikan. Fungsi dan Tujuan Standar, yaitu:(1) Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, dan (2)standar nasional pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan

berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

4. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Dosen

Semua keberhasilan Agenda reformasi pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh unsur yang ada di front terdepan,yaitu dosen. Hak-hak dosen sebagai pribadi, pemangku profesi dosen, anggota masyarakat dan warga negara yang selama ini terabaikan, perlu mendapat prioritas dalam reformasi". Hak utama pendidik yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak.

*5.* Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Dosen Untuk Menggantikan Dosen atau Pendidik yang Dialaih Tugaskan ke Prfesi Lain.

Upaya ini merupakan konsekuensi bagi para pendidik yang tidak memenuhi standar kompetensi yang harus dialih tugaskan kee profesi lain. Pengalihan tersebut dengan syarat: a) Mereka telah diberi kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara intensif tapi menunjukkan perubahan yng signitifikan, dan b) Dosen tersebut memang tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.Jika syarat telah dilakukan, maka mereka harus rela dan pantas untuk dialih tugaskan ke tugas yang lain dan sesuai, semisal tenaga administrasi, atau kalau perlu dipensiun dinikan.

## Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Oleh Dosen

Dosen yang baik selalu mengetahui bahwa ukuran tunggal tidak cocok utuk semuanya,dan bahkan mereka sering dipaksa menggunakan strategi-strategi mendidik yang hanya mencakup suatu lingkup sempit atas tinkat-tingkat kemampuan, minat dan kesiapan para siswa mereka. Pendekatan mengajar terkadang mengabaikan antusisme para siswa yang cerdas dan menyebabkan frustasi para siswa untuk belajar dan yang membutuhkan perhatian khusus. Tenaga pendidik yang luar biasa akan memberikan strategi-strateginya sendiri dalam proses belajar mengajar dengan teknik-teknik yang membri inspirasi kepada pelajar yang berbakat. Strategi dan teknik tersebut diantaranya adalah mengembangkan profil siswa dengan cara:(1)Menyesuaikan pengajaran dengan kebutuhan individual. Bila mahasiswa tidak belajar dari cara yang kita ajarkan, maka kita perlu megajar mereka dengan cara yang mereka pelajari. Martha Kaufeldt (Dalam Forsten, Grant and Hollas 2002, vii) Masing-masing murid meempunyai keanekaragaman tersendiri lahir dengan kecenderungan dan kemampuan yang berbeda-beda maka oleh itu kita bisa memahi mereka terlebih dahulu, (2)Tentukan Kecerdasan yang Beragam, Gaya Belajar, Pengetahuan awal, dan Minat masing-masing mahasiswa, (3) Mengenali Tahap-tahap perkembangan, Kesiapan, daerah-daerah tantangan, dan Keterbatasan.Selain mengembangkan profil siswa kita sebagai guru dapat menganekaragamkan penyajian saat mengajar, antara lain: a)

Kaitlah Minat Para mahasiswa, b)Pakailah Hal-hal baru dan Humor.

Mendapatkan perhatian mahasiswa-mahasiswi selalu menjadi tujuan utama para pendidik/dosen. Menurut ***sylwester*** (Dalam *Martha Keufeldt,2008).* Empat kemampuan yang harus dimiliki oleh sistem perhatian yang efektif,yaitu harus 1. Mengenal dengan cepat dan fokus pada item yang paling penting. 2. Mendukung perhatian pada fokusnya sambil memantau informasi terkait. 3. Memasuki ingatan-ingatan yang sedang tidak aktif, tapi bisa menjadi relevan dengan fokus sekarang. 4. Mengalihkan dengan cepat ketika informasi datang.Hubungkan Konsep dan Keterampilan Baru dengan Yang Disini dan Sekarang

## Strategi Menghasilkan Mutu Pendidikan

Untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet (1999) terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu :

1. Menciptakan situasi "menang-menang" *(win-win solution)* dan bukan situasi kalah menang diantara fihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan *(stakeholders)*. Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

2. Perlunya ditumbuhkembangkan adanya motivasi instrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.

3. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.

4. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha **"jasa"** yang memberikan pelayanan kepada pelangggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut (Karsidi, 2000).Para pelanggan layanan pendidikan terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok (Sallis, 1993). Mereka itu adalah *pertama* yang belajar, bisa merupakan

mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer *(primary external customers)*. Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut.

**Kedua**, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder *(secondary externalcustomers)*. Pelanggan lainnya yang

**Ketiga** bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan *(tertiary external customers)*.

Selain itu, yang *keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan *(internal customers)*.Walaupun para guru/dosen/ tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas dari suatu lembaga pendidikan mereka akan diuntungkan, baik kebanggaan maupun finansial. Seperti disebut diatas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan diatas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai

penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.Potensi perkembangan, dan keaktifan murid tentu saja merupakan yang paling utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Perkembangan fisik yang baik, baik jasmani maupun otak, menentukan kemajuannya. Demikian pula dengan lainnya, misalnya bakat, perkembangan mental, emosional, pibadi, sosial, sikap mental, nilai-nilai, minat, pengertian, umur, dan kesehatan; kesemuanya akan mempengaruhi hasil belajar dan mutu seseorang. Untuk itu, maka perhatian terhadap paserta didik menjadi sangat penting.*Penerapan Teknologi dalam Pendidikan,* Aplikasi teknologi pada pendidikan secara langsung akan mempengaruhi keputusankeputusantentang proses pendidikan yang spesifik. Umpama: aplikasi itu mempunyai dampak penting terhadap isi *(content)* yang akan diajarkan, tingkat standarisasi dan pemilihan isi, jumlah dan kualitas sumber-sumber yang tersedia. Masalah-masalah pokok yang dihadapi pendidikan di Indonesia yang terpenting adalah mengenai : peningkatan mutu, pemerataan kesempatan pendidikan, dan relevansi pendidikan dengan pembangunan nasional. Demikian luas dan jauhnya jangkauan yang hendak dicapai oleh program pembangunan pendidikan kita, padahal di lain pihak sumbersumberyang tersedia bertambah terbatas dan langka. Kenyataan-kenyataan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa pemecahan masalah-masalah pendidikan kita membutuhkan alternatif-alternatif lain disamping caracarapenyelesaian yang konvensional yang dikenal selama ini. Berbagai potensi yang dimiliki oleh teknologi dalam pendidikan lantas memungkinkannya diajukan sebagai suatu

alternatif untuk memecahkan masalah-masalah tadi. Secara umum aplikasi teknologi dalam pendidikan akan mampu :1. menyebarkan informasi secara meluas, seragam dan cepat, 2. membantu, melengkapi dan (dalam hal tertentu) menggantikan tugas dosen, 3. dipakai untuk melakukan kegiatan instruksional baik secara langsung maupun sebagai produk sampingan, dan 4. menunjang kegiatan belajar masyarakat serta mengundang partisipasi masyarakat, 5. menambah keanekaragaman sumber maupun kesempatan belajar, 6. menambah daya tarik untuk belajar, 7. membantu mengubah sikap pemakai, 8. mempengaruhi pandangan pemakai terhadap bahan dan proses, dan 9. mempunyai keuntungan rasio efektivitas biaya, bila dibandingkan dengan sistem tradisional. (Miarso, 1981). Jika semula teknologi pendidikan (dalam arti yang sangat terbatas) dipandang hanya berperan pada taraf pelaksanaan kurikulum di kelas, konsepsi baru menghendaki teknologi pendidikan sebagai masukan (*input*) bahkan sejak tahap perencanaan kurikulum. Dengan demikian sudah sejak perencanaan kurikulum harus pula dikaji dan ditentukan bentukteknologi pendidikan yang akan diterapkan. Pemilihan teknologi dalam pendidikan akan membuka kemungkinan untuk lahirnya berbagai alternatif bentuk kelembagaan baru yang menyediakan fasilitas belajar, disamping dapat melayani segala bentuk lembaga pendidikan yang telah ada Misalnya kemungkinan bagi suatu bentuk sekolah terbuka yang fasilitas dan tata belajarnya berbeda sekali dengan sekolah konvensional, tetapi dengan hasil (*output*) yang sama. Serangkaian kriteria pemanfaatan teknologi dalam pendidikan,antara lain: harus dijaga kesesuaiannya (kompatibilitas) dengan sarana dan teknologi yang sudah ada,

dapat menstimulasikan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, serta mampu memacu usaha peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Dengan demikian, adanya penerapan suatu teknologi dalam pendidikan akan sangat mungkin terjadi perubahan besar-besaran dalam interaksi belajar mengajar antara sumbersumber belajar dengan pelaku belajar. Salah satu kemungkinan perubahan tersebut adalah penerapan dan perubahan teknologi informasi dalam pendidikan melalui penyelenggaraan belajar jarak jauh.

## Rekomendasi Peningkatan Mutu

Berdasarkan temuan dalam buku ini, bahwa dalam bidang pendidikan perguruan tinggi, yaitu direkomendasikan/ diperlukan distandarkan komponen-komponen peraturan-peraturan; perkuliahan; alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain);dan administrasi system informasi jurusan/program studi. Sedangkan upaya/usaha peningkatan mutu direkomendasikan kepada pihak manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja; pembaharuan materi kuliah dosen; pembaharuan metode/teknik penyajian materi kuliah (pembaharuan buku teks dan buku ajar; serta peningkatan kemampuan dosen; dan lain-lain. Berikut temuan yang diprioritaskan adalah bukti tertulis adanya unit yang mempunyai fungsi mengkaji dan mengembangkan system dan mutu pembelajaran yang hasilnya dimanfaatkan oleh institusi, penyedian sarana dan prasarana pembelajaran yang terpusat dan dapat diakses serta dimanfaatkan untuk mendukung interaksi akademik antara

mahasiswa, dosen pakar, dan nara sumber lainnya dalam kegitan-kegiatan pembelajaran, dan kondisi fisik dan layanan perpustakaan di tingkat institusi memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan model pemeblajaran bermutu tinggi misalnya rasio buku teks dengan jumlah mahaiswa dan jurnal ilmiah. Sedangkan system pembelajaran merupakan harapan mahasiswa untuk terjaminya penyelenggaraan proses pembelajaran secaraobjektif, adil dan akuntabel yang dicerminkan dari adanya evaluasi mahasiswa terhadap proses pembelajaran secara berkala dan hasilnya ditindaklanjuti.

## Bidang penelitian

Bidang penelitian;(a) rasio makalah yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi dan internasional, (b) citation Index rata-rata untuk setiap dosen (versi Gogle Scholar), (c) Jumlah paten yang dihasilkan oleh komunitas Akademik IBI Darmajaya secara komulatif, (d) Jumlah dana riset di perguruan tinggi, baik yang berasal dari anggaran IBI Darmajaya maupun dari sumber-sumber di luar IBI Darmajaya (Dalam ratusan juta).

**Dalam bidang penelitian** perguruan tinggi diperlukan standarisasi komponen-komponen peraturan-peraturan; program kerja lembaga penelitian (pusat penelitian); pelaksanaan penelitian (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan hasil, dan evaluasi); publikasi hasil penelitian, seminar dan konfrensi; alat-alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain); dan administrasi lembaga penelitian/system informasi pusat penelitian. Sedangkan upaya/usaha peningkatan mutu direkomendasikan kepada pihak manajemen

untuk memperbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja dan lembaga-lembaga lain; pembaharuan kepustakaan; peningkatan kemampuan peneliti/dosen; dan lain-lain.

## Bidang layanan kepakaran dan pengabdian pada masyarakat.

Bidang layanan kepakaran dan pengabdian pada masyarakat meliputi; (a) memperoleh dana dari proyek layanan kepakaran, dan (b) dana untuk proyek jumlah layanan kepakaran.

Dalam bidang kepakaran dan pengabdian pada masyarakat IIB Darmajaya diperlukan standarisasi komponen-komponen peraturan-peraturan; program kerja lembaga pengabdian pada masyarakat (LPPM); pelaksanaan program (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan hasil, dan evaluasi); publikasi hasil PPM; alat-alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain); dan administrasi sistem informasi LPPM. Sedangkan upaya peningkatan mutu PPM direkomendasikan kepada pihak manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja dan lembaga-lembaga lain; pembaharuan metode/teknik; peningkatan kemampuan pengelola/pelaksana; dan lain-lain.

## Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Bidang **sumber daya manusia** yang meliputi; (a) rasio dosen tetap dengan jabatan akademik guru besar, (b) rasio dosen tetap berkualifikasi Doktor (S3), (c) persentase jumlah

dosen mengikuti kegiatan dan pengembangan dan kerjasama, (d) rasio pegawai/dosen dan non dosen mempunyai indeks kinerja di atas 3,00 (skala 1-4)

Dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) perguruan tinggi diperlukan distandarkan komponen-komponen mulai dari; (1) peraturan-peraturan (kepegawaian umum, kepegawai-an perguruan tinggi, pedoman-pedoman kepegawaian- PT, dan analisis jabatan PT); (2) pimpinan (ketentuan-ketentuan tentang pimpinan PT pada setiap jenjang, manajemen dan unit, pengangkatan, sistem pemberdayaan yaitu; pelatihan prajabatan, pelatihan dalam jabatan dan kesejahtraan); (3) dosen (ketentuan-ketentuan tentang dosen, termasuk rasio dosen dan mahasiswa, pengangkatan dosen, sistem pemberdayaan, yaitu;pelatihan prajabatan, pendidikan/ pelatihan dalam jabatan dan kesejahtraan; (4) tenaga penunjang akademik (ketentuan-ketentuan tentang tenaga penunjang akademik PT, pengangkatan, sistem pemberdayaan yaitu; pelatihan prajabatan, pelatihan dalam jabatan dan kesejahtraan)

## Bidang Kemahasiswaan

Bidang kemahasiswaan; (a) tingkat kepuasan rata-rata terhadap layanan lembaga kemahasiswaan pada (skala 1-4), (b) rasio keberhasilan tim mahasiswa pada ajang kompetesi tingkat nasional dan internasional, dan (c) rasio jumlah mahasiswa berprestasi beasiswa di tingkat sarjana per tahun. Bidang kemahasiswaan biasa disebut bidang pelanggan primer (mahasiswa).

Bidang kemahasiswaan di perguruan tinggi bermutu yang diperlukan distandarkan komponen-komponen mulai dari;(1) identifikasi pelanggan primer (mahasiswa) yaitu; ketentuan-ketentuan seleksi masuk PT, nasional atau local, prosedur penerimaan/registrasi, data-data kebutuhan pelanggan primer berupa hasil ujian seleksi masuk, hasil ujian (tes) bakat (potensi); dan informasi latarbelakang dari registrasi; (2) penempatan (pilihan bidang studi sedapat mungkin berdasarkan data kebutuhan; sedangkan kemungkinan pindah program studi jurusan/Fakultas sesuai dengan data-data kebutuhan, tanpa menambah beban biaya; (3) system informasi bagi pelanggan (calon mahasiswa dan lain-lain).

## Bidang mutu layanan manajemen.

Bidang mutu layanan manajemen; (a) jumlah sistem layanan padaunit-unit kerja telah memiliki sertifikasi /ISO,jumlah program peningkatan mutu sebagai upaya positif pada unit-unit kerja yang berdampak pada sistem manajemen mutu per tahun, (b) kesesuaian antara kegiatan yang di usulkan terhadap sasaran mutu sebagai dasar penilaian akuntabilitas, (c) rasio layanan manajemen yang memenuhi standar waktu yang dijanjikan terhadap jumlah layanan manajemen, (d) rasio layanan manajemen yang mendapatkan indeks kepuasan *customer*, dan (e) down-time system IT, dan (f) frekuensi minimum pemutakhiran isi situs unit-unit perguruan tinggi.

Dalam bidang mutu layanan manajemen (kepelayanan bermutu) diIIB Darmajaya diperlukan distandarkan komponen-komponen sesuai dengan indikator yang mengacu pada

Paradigma Baru Pelayanan Perguruan Tinggi. Bidang mutu layanan manajemen berdasarkan peran sertanya dalam proses pendidikan, dari waktu ke waktu, status mahasiswa telah mengalami berbagai jenis sebutan. Kalau dahulu status mahasiswa merupakan 'anak didik' atau 'murid', dan kemudian berubah menjadi 'peserta didik', maka menurut paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi, peran dan status mahasiswa sekarang berubah menjadi 'klien (*client*)' dari perguruan tinggi tempat mahasiswa tersebut menimba ilmu. Perubahan status menjadi klien ini, mengandung arti bahwa menurut paradigma sekarang, sebagai klien, mahasiswa bersama-sama dengan masyarakat dan *users* lainnya, merupakan fihak yang harus dipuaskan kebutuhannya oleh pelayanan (*service*) yang diberikan oleh perguruan tinggi. Hal ini sebagai refleksi dari paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi,yaitu kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi, evaluasi diri secara terus-menerus.Perubahan status mahasiswa menjadi klien perguruan tinggi tentunya harus dipahami, dihayati, dan direfleksikan dalam bentuk pelayanan oleh seluruh sivitas akademika perguruan tinggi tersebut, dari mulai pimpinan tertinggi sampai karyawan level terbawah. Untuk itu, Pimpinan perguruan tinggi harus secara proaktif menyosialisasikan perubahan paradigma ini ke seluruh sivitas akademikanya. Kegagalan perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan mahasiswanya akan menyebabkan resiko mundurnya mahasiswa dari perguruan tinggi tersebut atau tidak dipilihnya perguruan tinggi tersebut oleh calon-calon mahasiswa.

Khusus untuk IIB Darmajaya, besarnya peminat yang ingin studi di IIB Darmajaya janganlah menjadi alasan untuk tidak memperlakukan mahasiswa sebagai klien yang harus dipuaskan kebutuhannya. Hal ini disebabkan karena besarnya animo calon mahasiswa belum tentu berkorelasi dengan tingginya kualitas calon mahasiswa, baik kualitas akademik maupun non akademik (a.l. finansialnya). Harus diingat bahwa ke depan, IIB Darmajaya harus berusaha merebut simpati para calon mahasiswa Indonesia yang kini masih menyerbu perguruan tinggi di Negeri, bahkan luar negeri, serta mereka yang masih memilih PTN favorit dalam negeri lainnya.Gejala ini merupakan bentuk gejala yang 'gelisah dan indikasi tidak terpuaskannya harapan mahasiswa di suatu perguruan tinggi, secara kecil-kecilan sebenarnya sudah terdeteksi di unit-unit di sekitar kita. Permohonan pindah perguruan tinggi, baik dari perguruan tinggi dan Droup Out ke luar maupun dari luar ke IIB Darmajaya, pindah jurusan dalam satu fakultas, atau permohonan ganti pembimbing, merupakan salah satu indikasi bahwa ada sesuatu yang tidak beres dalam pelayanan kepada mahasiswa. Upaya institusi terkait dengan bidang mutu layanan manajemen guna memuaskan **klien adalah meningkatkan kualitas.** Pada dasarnya, perguruan tinggi adalah suatu industri jasa (service). Jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa ekstra kurikuler, jasa administrasi, dan jasa pelayanan kepada masyarakat adalah bentuk pelayanan yang dihasilkan dan diberikan oleh perguruan tinggi (Tampubolon, 2001). Semakin tinggi kualitas jasa semakin baik perguruan tinggi tersebut. Usaha untuk memuaskan kebutuhan mahasiswa sebagai klien sebenarnya merupakan pengejawantahan dari lima pilar paradigma baru pengelolaan

perguruan tinggi, yang antara lain menekankan konsep pelayanan yang baik (*quality assurance*). Model untuk memuaskan kebutuhan mahasiswa dilakukan oleh perguruan tinggi, sebagai berikut:

- **Menganggap mahasiswa sebagai klien merupakan paradigma baru**

Paradigma ini belum tersosialisasikan dengan baik, bukan hanya para Pimpinan yang tidak berhubungan langsung dengan mahasiswa, tetapi terutama oleh mereka yang merupakan ujung tombak pelayanan kepada mahasiswa. Masih banyak dosen yang masih bersikap arogan, alih-alih melayani dan memuaskan kebutuhan mahasiswa akan ilmu dan pendidikan, banyak dosen yang justru masih mempersulit dan bahkan ingin dilayani mahasiswa. Walaupun istilah 'dosen killer' sudah tidak sering terdengar lagi, namun kalau kita sering 'turun ke bawah' kita akan mengetahui bahwa masih ada saja dosen yang masih mempersulit mahasiswanya.Walaupun kondisi tersebut dapat juga disebabkan oleh faktor kesalahan mahasiswanya, namun karena kasusnya berulang setiap tahun serta prosentasi mahasiswa yang nilainya rendah cukup tinggi, maka ada patut kita pertanyakan kualitas pelayanan perkuliahan yang kita berikan kepada mahasiswa. Ketika perkuliahan dan praktikum berjalan lancar, maka peran Pimpinan nampaknya sudah tepat. Jadi ketika kasus tersebut berulang, perlu dicermati bagaimana kualitas pelayanan pengajaran yang diberikan dosen kepada mahasiswanya. Untuk kasus di atas, tidak ada salahnya, jika dosen pun mencoba mengevaluasi diri dalam melayani kebutuhan mahasiswanya.

Dalam proses bimbingan tugas akhir, masih banyak dosen yang belum memiliki rasa empati kepada mahasiswanya dan tepo seliro terhadap siapa dirinya. Menunda-nunda pemeriksaan konsep tugas akhir, menyalahkan tanpa memberi solusi, bersikap tidak konsisten dengan keputusannya, dan merasa sok hebat padahal ia sendiri jarang melakukan penelitian dan justru tidak mampu menulis karya tulis, merupakan contoh kecil yang harus segera diperbaiki dalam membimbing mahasiswa.

Dalam setiap pertemuan para Pembantu Direktur Bidang Akademik, selalu terungkap bahwa masih banyak dosen yang terlambat menyerahkan nilai. Keterlambatan bukan hanya ukuran mingguan tetapi bahkan ada yang lebih dari 1 dan 2 semester (setahun). Ini jelas merupakan salah satu contoh dari jeleknya pelayanan perguruan tinggi kepada mahasiswanya yang merupakan salah satu kliennya.

- **Keinginan mahasiswa tidak selalu terungkapkan**

Jika selama ini mahasiswa perguruan tinggi tidak ada yang protes terhadap kualitas pelayanan yang kita berikan, belum tentu bahwa mereka merasa puas. Hal ini disebabkan karena , pertama, mungkin mereka tidak berani mengemukakannya sekali pun mereka merasa tidak puas, kedua, mungkin karena mereka tidak tahu kualitas pelayanan yang bagaimana yang seharusnya mereka terima sebagai mahasiswa. Pada kasus yang pertama, Pimpinan perguruan tinggi harus berusaha dapat dengan cermat menganalisis kasus-kasus yang terjadi dengan mahasiswa. Adanya nilai IPK yang rendah, waktu studi yang lebih lama dari seharusnya, adalah dua

buah contoh indikasi perlunya Pimpinan untuk mencoba mencari tahu kualitas pelayanan di unit kerjanya.

Untuk kasus kedua, mahasiswa memang tidak tahu bahwa kualitas pelayanan yang mereka terima sebenarnya lebih rendah dari yang seharusnya mereka terima. Karena besarnya kepercayaan terhadap perguruan tingginya, ia merasa bahwa tugasnya adalah hanya belajar. Namun, jika setelah lulus mereka kesulitan bersaing di pasaran kerja, maka mereka baru merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh almamaternya ternyata kurang memuaskan.Apa pun alasannya, sudah selayaknya perguruan tinggi untuk terus menerus mengevaluasi dan mengoreksi kinerjanya, dan menyempurnakan pelayanannya kepada kliennya, khususnya mahasiswanya.

### 3. Mengungkap Berbagai Kebutuhan Mahasiswa

Berangkat dari niatan untuk memuaskan kebutuhan (*needs*) mahasiswa sebagai salah satu kliennya, maka perguruan tinggi seharusnya berusaha untuk mengetahui apa saja yang diharapkan oleh mahasiswa dari perguruan tingginya. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan survey terhadap mahasiswa. Di luar negeri, kegiatan survey seperti ini sudah merupakan hal yang rutin dilakukan, dan hasilnya selalu digunakan oleh Pimpinan perguruan tinggi untuk merevisi kinerja pelayanannya, baik pelayanan akademik maupun administrasinya. Berdasarkan masukan dari mahasiswanya, Pimpinan perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerja pelayanannya. Contohnya, dalam hal administrasi, kalau ada peraturan yang mempersulit mahasiswa, maka peraturan itu dapat disederhanakan, diganti, atau diperjelas. Sedangkan

dalam hal akademik, masukan mahasiswa dapat dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan.

Transkrip dan legalisasi ijazah merupakan salah satu contoh pelayanan purnalulus kepada alumni. Hal-hal yang sering dikeluhkan mahasiswa adalah besarnya biaya pemrosesan kedua dokumen ini, serta lamanya proses pengurusannya, padahal sering kesempatan (lowongan) kerja sangat sempit waktunya. Diperlukan empati kita sebagai pelayan untuk memproses kedua dokumen tersebut secepat-cepatnya.

- **Belajar dan Menerapkan dari Pengalaman dari Perguruan Tinggi di luar negeri**

Ada baiknya, jika kita sudah menyadari bahwa menurut paradigma baru status mahasiswa adalah klien yang harus dipenuhi kebutuhannya, bahwa betapa pentingnya peranan mahasiswa untuk kelangsungan hidup perguruan tinggi (baca sebagai : lestarinya kantor kita, mata pencaharian kita) dan masa depan bangsa kita, maka kita sebaiknya belajar dari apa yang sudah dilakukan perguruan tinggi di luar negeri.

- **Lakukan *tracer study*** kepada lulusan

Alumni merupakan sumber informasi yang sangat penting dalam mempertimbangkan langkah-langkah apa yang harus dilakukan perguruan tinggi, terutama karena mereka merupakan sumber informasi pertama dari dunia nyata alumni. Hasilnya harus disosialisasikan kepada semua sivitas akademika. Dosen harus legowo untuk kehilangan mata kuliahnya dan

menggantinya dengan mata kuliah lain jika mata kuliahnya ternyata sudah tidak dibutuhkan oleh dunia kerja, atau ia harus rela merevisi bahan ajarnya jika ternyata banyak yang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dunia nyata.

## Survey Kepada Mahasiswa

Lakukan survey kepada mahasiswa tentang apa ekspektansi (harapan) mereka terhadap; (1) **Dosennya, (2) Administrasinya (Pimpinan dan karyawannya), dan (3) Kurikulum dan proses PBM-nya. Cara ini sangat membantu perguruan tinggi** dalam mengevaluasi, mengoreksi, dan memperbaiki kinerjanya. Evaluasi dosen dan proses pelaksanaan PBM dapat dilakukan secara rutin pada setiap akhir semester dengan menyebarkan kuesioner anonim kepada mahasiswa di hari kuliah terakhir. Sedangkan survey yang dilakukan tidak secara berkala dapat pula dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada mahasiswa.Penyediaan 'kotak saran' di kampus juga merupakan salah satu cara untuk menghimpun masukan dari mahasiswa. Selain itu, jika perguruan tinggi sudah memiliki unit atau lembaga penjamin kualitas (*quality assurance office*), maka berbagai diskusi dan rapat evaluasi dapat dilakukan. Tapi jika tidak, pimpinan dapat berinisiatif untuk melakukannya dalam berbagai kesempatan.

## Sosialisasikan konsep paradigma baru ini

Sekali lagi, konsep bahwa status mahasiswa sekarang berubah menjadi klien haruslah disosialisasikan secara gencar dan rutin kepada seluruh sivitas akademika di perguruan tinggi.

Jangan lagi ada fihak-fihak yang masih tidak menyadari perubahan paradigma ini. Sebagai contoh, mungkin karena merasa statusnya sebagai pegawai negeri, sering kita dengar banyak dosen yang tidak peduli dengan nasib mahasiswanya. Kehilangan dua atau tiga orang mahasiswa tidak ada pengaruhnya bagi karirnya, bahwa lebih sedikit mahasiswa yang diajarnya lebih baik baginya karena beban kerjanya berkurang sementara gajinya tetap atau bahkan meningkat. Ini anggapan yang salah. Solusi ini harus di jelaskan kepada mereka bahwa kalau mahasiswanya berkurang, maka program studinya terancam ditutup, dan ia pun dapat kehilangan pekerjaannya. Desain dan implementasi ranking sepuluh praktik terpuji perkuliahan pilihan mahasiswa S-1 dari Jurusan Bisnis dan Jurusan Komputer perguruan tinggi mencerminakan semakin kecil angka ranking

Dosen harus diberi informasi yang jelas bahwa peranan mereka sangat sentral dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan perguruan tinggi terhadap kliennya, yang antara lain adalah para mahasiswanya. Arogansi di atas harus dapat dihilangkan karena anggapan bahwa sebagai PNS mereka akan sulit untuk dipecat kini justru sangat dimungkinkan, a.l. dengan UU No. 43 tahun 1999 yang memungkinkan bahwa PNS dapat dijadikan status yang tidak tetap (*non tenure tract* atau *contract-basis civil service*). Apalagi jika perguruan tinggi berubah status menjadi BHMN, maka mereka yang tidak berkualitas akan menjadi pertimbangan pertama untuk tidak direkrut/dikontrak sebagai dosen dan digantikan oleh orang lain.

Sebagai salah satu contoh, hasil studi yang dilakukan oleh Profesor David Butt dan Edward Reutzel di Departement of Engineering Science and Mechanics, Pennsylvania University, AS, menunjukkan bahwa mahasiswa jurusan yang berbeda mengharapkan hal yang berbeda dari profesornya namun tetap menempatkan bahwa 'kejelasan dalam memberikan kuliah' merupakan harapan pertama setiap mahasiswa dari profesornya.Situasi dan kondisi di setiap negara, setiap perguruan tinggi, setiap fakultas, setiap jurusan, bahkan setiap mata kuliah tentunya akan berbeda-beda. Hal ini berarti bahwa survey seperti ini sangat penting untuk dilakukan agar harapan mahasiswa sebagai klien dapat kita penuhi.Relevansi terhadap penelitian ini adalah mahasiswa mengharapkan pelayanan yang optimal dan dalam menempatkan harapan mahasiswa terhadap dosen pembimbingnya kejelasan dalam memberikan kuliah adalah urutan utama, diikuti oleh keterlibatan dalam penelitian urutan kedua,dan partisipasi pengabdian masyarakat dan lain-lain.

# BAB 5

# Pemberdayakan Sumber Daya Manusia PerguruanTinggi

Tampubolon, (2001) pemberdayaan (empowerment) adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menangan (situasi M-M) dalam kontek perguruan tinggi sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkerja bermutu, berkreasi, berinovasi, dan mengembangkan diri. Kategori sumber daya manusia di perguruan meliputi pimpinan, dosen, tenaga penujang akademik dan pengawas administrasi. Keempat kategori tersebut merupakan unsur-unsur pengelola perguruan tinggi yang apabila dilihat dari keterlibatannya dalam proses produksi, penyajian jasa–jasa perguruan tinggi dan kedududukannya sebagai anggota civitas akademika.

Adapun model peningkatan pemberdayaan dosen di perguruan tinggi yaitu terdapat tiga bentuk pemberdayaan terhadap kemampuan dosen di sebuah perguruan tinggi, yaitu pemberdayaan bidang pendidikan & pengajaran, penelitian,dan (pengabdian kepada masyarakat. Ketiga bentuk pemberdayaan ini akan diuraikan berikut ini.

Ketua Jurusan diharapkan membantu para dosen untuk meningkatkan kemampuannya dalam bidang pendidikan. Dosen harus menguasai bidang ilmu serta mengikuti per-

kembangannya agar dapat menyampaikannya dengan baik, benar dan mutakhir kepada mahasiswa. jadi diperlukan peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu terkait secara terus menerus. Dosen selalu mengikuti kemajuan bidang ilmunya.Dosen harus mampu mengajarkan ilmu/teknologi dalam bidangnya dengan menarik kepada mahasiswa serta membangkitkan motivasi mereka untuk belajar penguasaan dosen dalam teknik-teknik pembelajaran, termasuk pemantauan dan evaluasi hasil pembelajaran. Peningkatan kemampuan dosen dalam manajemen pendidikan seperti: perencaaan program, pemantauan, dan eva-luasinya. Perluasan wawasan dosen dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam bidang ilmunya, antara lain melalui komunikasi/kunjungan ke perguruan tinggi lain.Perluasan wawasan dosen dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam bidang ilmunya, antara lain melalui komunikasi/kunjungan ke perguruan tinggi ain. Pengetahuan dosen tentang ketentuan dan peraturan yang berlaku tentang penyelenggaraan pendidikan, baik dalam lingkungan jurusan/ fakultas/universitas maupun secara nasional. Penghargaan untuk dosen yang berprestasi menonjol dalam kegiatan pendidikan.

Ketua Jurusan perlu mendorong dan membantu para dosen dalam kegiatan berikut: (1) Peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu yang terkait sebagai bekal dalam kegiatan penelitian, (2) peningkatan pengalaman dalam kegiatan penelitian, misalnya melalui pe latihan, magang penelitian, mengikuti secara aktif kegiatan

penelitian, melakukan kegiatan penelitian mandiri, (3) pencarian informasi dari berbagai sumber tentang kesempatan penelitian, tata cara pengajuan usul penelitian, bantuan dana dan fasilitas, (4) mengikuti publikasi mutakhir bidang ilmunya untuk penyediaan jurnal ilmiah oleh jurusan, (5) menerbitkan hasil-hasil penelitian dalam jurnal ilmiah, (6) partisipasi aktif dalam kegiatan seminar tentang hasil-hasil penelitian dalam bidang ilmunya, pertemuan ilmiah, dll, (7) perintisan dan penjalinan kerjasama dengan berbagai pihak dalam kegiatan penelitian, (8) komunikasi dengan para peneliti dalam bidangnya, baik dalam lingkungan perguruan tinggi sendiri maupun dari luar (termasuk dari luar negeri), dan (9) penghargaan untuk dosen yang berprestasi menonjol dalam kegiatan penelitian.

Pengabdian pada masyarakat merupakan salah satu dari tridharma perguruan tinggi, Ketua Jurusan perlu mendorong dosen agar aktif dalam kegiatan ini: (1) penjelasan kepada semua dosen tentang tugas perguruan tinggi dalam pengabdian pada masyarakat dan mengapa tugas ini perlu dilaksanakan oleh jurusan/dosen, (2) pelatihan bagi para dosen dalam bidang pengabdian pada masyarakat, (3) penyampaian informasi kepada para dosen tentang kebijakan, ketentuan/peraturan mengenai kegiatan pengabdian pada masyarakat serta kesempatan yang tersedia dan tata cara pengusulan kegiatan ini, dan (4) penghargaan kepada dosen/mahasiswa yang berprestasi menonjol dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat.

## Mekanisme Pemberdayaan Dosen di Perguruan Tinggi

Beberapa cara pemberdayaan atau pengembangan diri dosen, atas inisiatif dan usaha masing-masing dosen dengan di-dukung dan dibantu oleh Jurusan/Fakultas/Universitas; **Pertama, Pengalaman baru:** (1) penugasan sementara di tempat lain: dalam lingkungan universitas sendiri, di universitas lain, instansi lain, industri, dsb, (2) kunjungan keperguruan tinggi lain, instansi lain, industri, dsb, dan (3) partisipasi dalam suatu komisi, satgas, panitia, misalnya komisi/ satgas dari Ditjen Dikti, Pemda, dll. **Kedua, Peningkatan kemampuan akademik;** (1) pendidikan S2/S3, (2) pendidikan singkat: kursus singkat, pelatihan, magang, ikut kuliah mata ajaran tertentu (termasuk dalam bidang ilmu lain yang terkait), dan (3) melakukan penelitian, menulis makalah hasil penelitian/publikasi, partisipasi dalam seminar ilmiah, komunikasi dengan ilmuwan lain, (4) menulis buku, mengulas buku/makalah dan 5) mengikuti perkembangan ilmu dalam bidangnya, mem-baca buku dan publikasi ilmiah, khususnya yang mutakhir, dan **Ketiga, Peningkatan kemampuan dalam pengajaran:**(1) mengikuti kursus singkat, pelatihan, lokakarya, magang, seminar tentang penyusunan kurikulum, penyusunan SAP, metode mengajar, proses pembelajaran, pembimbingan dan evaluasi hasil belajar, (2) menyaksikan kuliah dari dosen-dosen lain yang pandai mengajar, dan (3) penggunaan peralatan audio-visual, termasuk komputer, dalam pengajaran, dan (4) membaca pustaka (buku, jurnal, video, dll) tentang ma- salah pengajaran di perguruan tinggi.

**Keempat, Peningkatan kemampuan dalam pengabdian pada masyarakat**:(1) ikuti pelatihan tentang pengabdian pada masyarakat, (2) partisipasi dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat, (3) Pelajari berbagai peraturan/kebijakan tentang kegiatan pengabdian pada masyarakat di perguruan tinggi, (4) cari berbagai kesempatan kegiatan pengabdian pada masyarakat serta pelajari cara perencanaan, pengusulan, pengelolaan, evaluasi, dan publikasi kegiatan tersebut dan 5) penghargaan oleh universitas untuk dosen yang ber-prestasi dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat; **Kelima, Peningkatan kemampuan pengelolaan:**(1) pahami peranan, fungsi, tugas dan tanggung jawab dosen, mahasiswa, dan karyawan di jurusan, (2) Pelajari masalah administrasi akademik, pengelolaan dosen dan mahasiswa, pengelolaan sarana/prasarana, dan pengelolaan jurusan secara umum (perencanaan, pengawasan, evaluasi,dll), 3) pelajari tata cara memperoleh dana yang diperlukan untuk berbagai kegiatan dan cara pengelolaannya, dan (4) pelajari berbagai peraturan/kebijakan tentang pendidikan tinggi; K**eenam, Pengetahuan tentang kemahasiswaan**:(1) cari informasi dan minta penjelasan tentang masalah, peraturan/ kebijakan mengenai kemahasiswaan dari berbagai sumber, (2) ikut aktif dalam pengelolaan kemahasiswaan bersama Pembantu Dekan III dan/atau Pembantu Rektor III, (3) Bergaul lebih dekat dengan mahasiswa dan berusaha memahami aspirasi mereka, (4) ikut aktif dalam kegiatan bimbingan dan konseling, (5) baca pustaka tentang gerakan mahasiswa di dalam dan di luar negeri.

**Ketujuh, Perluasan pergaulan dan pengetahuan umum**:(1) pelajari dan lakukan berbagai keterampilan, hobby, olahraga, kesenian, dll, (2) perbanyak membaca dan mengikuti berita untuk menambah pengetahuan umum, (3) Perluas pergaulan dengan sesama dosen dari perguruan tinggi sendiri maupun dari perguruan tinggi lain, para ilmuwan, dan masyarakat pada umumnya, misalnya melalui kegiatan berorganisasi atau kegiatan social, (4) Lakukan rekreasi bersama keluarga, warga jurusan, warga RT, dll.

## Perencanaan dan Kiat dalam Program Pemberdayaan Dosen

Perguruan tinggi yang mempunyai komitmen terhadap pengelolaan secara berkesinambungan paling tidak memperhatikan dua hal, yaitu; (1) Perencanaan pemberdayaan SDM, (2) kiat dalam program pemberdayaan SDM yang relevan untuk diberdayakan kaitannya dengan manajemen perubahan perguruan tinggi berbasis mutu.

Perencanaan pemberdayaan dosen harus disesuaikan dengan proyeksi kebutuhan tenaga dosen, khususnya dalam hal macam - macam kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan missi jurusan. Bagi setiap dosen perlu dibuat suatu rencana pengembangan diri (***individual training plan***) yang relevan dengan rencana pengembangan jurusan serta sesuai dengan potensi dan minat. Rencana pengembangan diri dosen diarahkan ke bidang ilmu/spesialisasi yang diperlukan, kemudian ditinjau kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan jurusan serta keberhasilan dan manfaat upaya-

upaya pengembangan diri sebelumnya. Pemberdayaan dosen perlu dikaitkan dengan prioritas pengembangan dan peningkatan mutu kinerja jurusan.

## Kiat Pemberdayaan Dosen

Ada beberapa kiat dalam program pemberdayaan dosen relevan untuk diberdayakan kaitannya denagan manajemen perubahan perguruan tinggi berbasis mutu, yaitu:(1) program bersama, (2) sasaran besar, tetapi dengan memulai denagan yang kecil, (3) melibatkan semua dosen dalam perencanaan kegiatan pemberdayaan, dan (4) menggunakan berbagai cara, serta (5) pemantauan dan evaluasi kegiatan pemberdayaan SDM (dosen).

**Program bersama.**Agar kegiatan pemberdayaan dosen dapat berlangsung secara kontinu, maka haruslah merupakan kegiatan bersama yang melibatkan semua dosen dan pimpinan jurusan.

**Sasaran besar, tetapi mulailah dengan yang kecil**. Suatu kegiatan pemberdayaan dosen yang terencana dengan baik dan hanya diikuti beberapa dosen yang betul-betul berminat akan lebih besar kemungkinan berhasilnya daripada suatu kegiatan skala besar yang mungkin tidak dapat memuaskan semua orang. Keberhasilan kelompok kecil dosen ini akan menjadi contoh dan dapat mendorong dosen-dosen lain untuk melakukan kegiatan yang serupa.

**Melibatkan semua dosen dalam perencanaan kegiatan pemberdayaan.** Gunakan berbagai cara dalam

pemberdayaan. Pilihlan cara pember-dayaan yang sesuai bagi masing-masing dosen, karena tidak ada satu cara yang cocok untuk semua dosen. Mulailah dengan kegiatan pemberdayaan yang paling besar kemungkinannya akan berhasil. Kegiatan pemberdayaan yang berhasil akan menimbulkan motivasi dan gairah untuk mening-katkan kegiatan itu dan melakukan kegiatan pemberdayaan lainnya.

**Jadikan kegiatan pemberdayaan dosen sebagai kegiatan berkelanjutan**. Usahakan agar pemberdayaan dosen menjadi kegiatan yang berkelanjutan. Pengembangan diri secara terus menerus mestinya menjadi kebiasaan atau budaya bagi setiap dosen.

**Pemantauan dan evaluasi kegiatan pemberdayaan dosen**. Pemantauan & Evaluasi Kinerja:(1)Kinerja harus dipantau & dievaluasi melaluiindikator kinerja, (2) Indikator kinerja adalah uraian ringkas tentang suatu kinerja yang akan diukur dalam pelaksanaan suatu program terhadap tujuannya, dan (3) Indikator kinerja menentukan bagaimana suatu kinerja akan diuukur menurut suatu skala atau dimensi. Setiap kegiatan pengembangan diri dosen yang memerlu-kan waktu yang cukup lama di dalam atau di luar kampus, misalnya pendidikan S2/S3, perlu dipantau pelaksanaannya serta dievaluasi keberhasilan, keefektifan serta manfaatnya bagi jurusan dan bagi dosen ybs. Dosen diminta membuat laporan berkala tentang kemajuan pelaksanaan tugas, masalah yang dihadapi, dan rencana kegiatan selanjutnya. Kegiatan pengembangan diri jangka pendek juga perlu dipantau dan dievaluasi keberhasilan, keefektifan dan manfaatnya. Dosen diminta membuat laporan

setiap kali selesai melakukan kegiatan ini, termasuk saran-saran pemanfaatan hasil kegiatannya oleh jurusan. Secara berkala, misalnya setahun sekali, jurusan perlu mengevaluasi keberhasilan, keefektifan, keefisienan dan manfaat kegiatan pemberdayaan dosen-dosennya secara menyeluruh.Sebagai penutup. Ketua Jurusan tidak perlu menunggu mandat dari Dekan atau Rektor untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan dosen. Setiap dosen harus selalu berupaya mengembangkan diri secara berkelanjutan dalam berbagai bidang kemampuan yang dapat mendukung pelaksanaan missi jurusan. Pimpinan Jurusan/Fakultas/ Universitas mengkoordinasi, membantu, mendukung, memfasilitasi, dan/atau membe-rikan kemudahan bagi dosen yang ingin mengembangkan diri. Pimpinan Jurusan/ Fakultas/Universitas perlu merintis, mencari dan memanfaatkan berbagai peluang untuk memberdayakan dosen. Suatu program pemberdayaan dosen yang terencana dengan baik akan menumbuhkan budaya ingin maju di kalangan para dosen yang akhirnya akan menjadi landasan untuk keberhasilan dan reputasi jurusan.

## Faktor Keberhasilan Kebijakan Mutu

Faktor-faktor yang mendukung dalam implementasi Kebijakan mutu antara lain adalah: (1) Struktur baru; (2) Pemberdayaan; (3) Perubahan Manajemen Tata kelola; (4) Orang-orang; dan (5) Siklus PDCA; serta (6) Teknologi. Faktor-faktor ini, satu persatu akan diuraikan berikut ini.**Struktur baru;** Untuk mengakomodasikan sistem baru itu universitas

melakukan perubahan struktur organisasi. Dalam struktur lama, di universitas yang memiliki empat departemen *(colleges)* ini, alur kerja staf pengurus semua jenis pekerjaan adminstrasi di departemen masing-masing tempat mereka bekerja. Dengan adanya penerapan sistem manajemen informasi baru, struktur organisasi pun diubah, menjadi, alur kerja staf berdasarkan jenis pekerjaan administrasi tertentu namun mengurus semua departemen. Perubahan ini membuat tugas-tugas administrasi di Kampus lebih efisien dan lebih efektif dalam melayani mahasiswa. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perubahan struktur merupakan hal yang lazim digunakan sebagai strategi mencapai tujuan tertentu. Sehubungan dengan struktur baru di perguruan tinggi, setidak-tidaknya ada dua alasan mengapa struktur baru itu diperlukan. **Pertama,** menempatkan satuan penjaminan mutu di bawah Rektor merupakan upaya mengatasi pengambilan keputusan yang lamban. Apabila lembaga yang menangani permasalahan mutu langsung berada di bawah Rektor, maka keputusan dan tindakan dapat segera dilakukan oleh orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Lain halnya jika lembaga tersebut berada di bawah Wakil Rektor, yang secara structural harus melaporkan permasalahan mutu lebih dahuluke Rektor sebelum mengambil keputusan; **Kedua,** struktur baru itu menghadirkan Gugus Kendali Mutu, suatu lembaga yang tepat menjembatasni implementassi mutu psada tingkat Fakultas/Institusi. Dengasn demikian, keterlibatan struktur baru itu mendukung strategi implementasi Kebijakan Mutu IIB Darmajaya 2008-2010. Dalam kajian organisasi, struktur akan menghasilkan dua perubahan: (1) penyebaran kewenangan *(distribution of authority),* dan; (2) derajad fomulasi

dalam hal penambahan posisi *(degree of formulation in terms of added position)*. Perubahan dalam hal penyebaran kewenangan, terlihat dari, keputusan rector member kewenangan/ kepercayaan kepada lembaga yang menangani mutu pada livel institute, yakni; Satuan Penjaminan Mutu. Sedangkan perubahan pada derajat fomulasi terlihat dengan hadirnya Gugus Kendali Mutu sebagai lembaga baru yang menjembatani aras institute dengan aras fakultas dan departemen/jurusan. Namun demikian, Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu tidak serta-merta menjadi penentu utama keberhasilan Kebijakan Mutu perguruan tinggi, dikarenakan mereka memiliki keterbatasan kewenangannya sebatas staffing atau perbantuan (auxiliary). Keterbatan ini merupakan tantanganbagi eksestensi struktur baru tersebut. Keterbatasan ini juga perlu mendapat perhatian, agar dapat diketahui seberapa besar kemampuan kedua lembaga perbantuan tersebut dalam mendukung pencapaian peningkatan mutu yang ingin dicapai.

## Pemberdayaan *(empowerment)*

Adapun perubahan yang berkaitan dengan prinsip, yaitu: (1) mendorong partisipasi dan penyebarluasan informasi; (2) memupuk kemandirian dan kehati-hatian; (3) menyediakan dukungan terhadap struktur; (4) mendukung keterlibatan kelompok; dan (5) membangun penyelesaian seraya menghindari perselisihan.Berkenaan dengan usaha mengatasi kendala yang dihadapi struktur baru Kebijakan Mutu IIB Darmajaya dengan pemberdayaan, dapat dikatakan bahwa pemberdayaan kepada Fakultas/Institusi akan lebih optimal.

Karena posisi mereka sangat penting. Mereka berada pada aras/area kedua struktur organisasi institut. Pada fakultas/institute itu pula melekat peran Gugus Kendali Mutu (GKM), selaku organ mutu pada aras kedua. Bersamaan dengan itu, Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan kepanjangan tangan Satuan Penjaminan Mutu. Pemberdayaan mengenai "informasi" berarti pegawai diberi kesempatan memiliki berbagai informasi yang berhubungan kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu (GKM), maka Gugus Kendali Mutu (GKM) selalu sebaiknya diberi informasi mengenai segala hal yang berhubungan dengan kebijakan mutu, apakah itu keberhasilan dalam implementasi maupun hambatan pelaksanaannya. Kemudian elemen pemberdayaan "pengetahuan" itu berhubungan dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengenai tugas pokok sang pegawai. Artinya, pegawai selalu diberi peluang untuk mempelajari dan menguasai pengetahuanmengenai tugas pokoknya, sehingga dapat berkontribusi pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Pelatihan merupakan langkah yang umum dilakukan untuk membantu pemberdayaan pegawai di bidang pengetahuan, agar mereka mampu membuat keputusan yang lebih baik. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu (GKM), sebaiknya pengurus Gugus Kendali Mutu (GKM) selalu diberikan pengetahuan mengenai mutu dan permasalahan mutu yang terbaru, diberikan pelatihan tentang teknik dan prosedur terbaru, pengayaan berbagai contoh keberhasilan penerapan mutu, dan lain. Perihal elemen "kekuasaan" artinya pegawai diberi kekuasaan membuat keputusan inti. Umumnya penguatan

kekuasaan ini dalam bentuk keputusan mengenai prosedur kerja dan arah organisasi,melalui siklus mutu dan keputusan yang dibuat oleh tim-tim kerja yang mandiri. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu(GKM), mereka dipercaya untuk menangani permasalahan mutu di lingkup kerjanya, mulai dari yang bersifat rutin, kemudian meningkat kepada masalah yang incidental, namun tetap dalam koridor struktur vertical. Elemen "ganjaran" adalah elemen yang memberikan mereka pengakuan atas keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, sesuai ukuran kinerja yang berlaku. Dalam konteks pemberdayaan Gugus Kendali Mutu(GKM), perlu ada pengakuan ketika Gugus Kendali Mutu (GKM) mencapai keberhasilan yang sangat luar biasa ***(outstanding achievement).*** Dengan demikian artikel ini ingin menunjukkan bahwa ukuran mutu tidak terlepas dari pelanggannya. Artinya hanya dengan mengetahui apa makna mutu dari mereka yang menggunakan suatu produk/layanan, sebuah pemahaman yang lengkap dan akurat mengenai mutu akan diperoleh. Dari mereka pula diperoleh informasi yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang sedang berjuang meningkatkan mutu.

## Peningkatan Mutu secara berkelanjutan melalui Siklus PDCA

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam upaya peningkatan mutu berkelanjutan, alur pengembangan dan implementasi pengembangan mutu di IIB Darmajaya mengikuti siklus ***Shewhart*** yang dikenal sebagai siklus PDCA.

Penerapan PDCA diawali dari perencanaan yang disiapkan sebaik mungkin, kemudian dilaksanakan dalam tindakan-tindakan implementasi yang efektif. Langkah berikutnya adalah mengkaji tingkat pencapaian hasil implementasi, dibandingkan dengan perencanaan, hingga akhirnya diketahui apakah standar mutu telah tercapai, telah melebihi standar, oatau sebaliknya tidak tercapai. Kemudian siklus tersebut bergerak kembali ke tahap perencanaan ulang (re-plan), guna meningkatkan standar atau menentukan tindakan lain yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan yang lebih luas dari skala uji coba. Semua tahapan tersebut tertuang dalam siklus yang berkesinambungan, bersifat terus-menerus dan tidak pernah berakhir. Penerapan siklus PDCA di universitas membuat proses kegiatan peningkatan mutu selalu dievaluasi dan ditinjau ulang. Proses evaluasi berupa siklus itu memberikan manfaat besar. Parashar mengidentifikasi setidaknya ada tiga manfaat penerapan PDCA: (1) PDCA sebagai alat monitor yang mengkonfirmasi proses peningkatan mutu; (2) PDCA sebagai alat manajemen yang mengupayakan penggunaan waktu secara optimal, dan; (3) PDCA sebagai alat yang dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Parashar juga menjelaskan bahwa konsekuesi lebih jauh dari manfaat PDCA adalah terbentuknya lingkungan kerja yang memiliki motivasi tinggi, dan pada vakhirnya terbentuk lingkungan yang akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Di perguruan tinggi, penerapan PDCA dalam implementasi kebijakan mutu berhubungan dengan target

pencapaian mutu pada enaqm bidang mutu yang dirinci menjadi 30 indikator mutu. Dalam pelaksanaannya, Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu menjadi unit coordinator yang paling berperan di lingkungan kerja masing-masing, baik pada Unit Kerja Akademik seperti Fakultas/Institusi dan pada Unit Kerja Pendukung seperti unit Direktorat Pendidikan. Gugus Kendali Mutu bekerja sama erat dengan Wakil Dekan dan pengurus Program studi. Dari pelaksanaan PDCA tersebut, ada sejumlah catatan yang perlu dikaji lebih lanjut, yaitu: (1) waktu pelaksanaan; (2) kompleksitas; (3) dan sasaran bidang mutu dan indicator mutu. Berdasarkan penjelasan mengenai faktor-faktor utama yang hadir dalam implementasi kebijakan mutu sebelumnya dapat diketahui bahwa perguruan tinggimenekankan pengelolaan manajemen mutu yang bertumpu pada struktur, PDCA, dan Shared Vision. Hal ini sekaligus menjelaskan terjadinya perubahan manajemen perguruan tinggi yang berbasis pada mutu.

Temuan penulis dalam buku ini, bahwa dalam bidang pendidikan perguruan tinggi, yaitu direkomendasikan/ diperlukan distandarkan komponen-komponen peraturan-peraturan; perkuliahan; alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain); dan administrasi system informasi jurusan/program studi. Sedangkan upaya/usaha peningkatan mutu direkomen-dasikan kepada pihak manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja; pembaharuan materi kuliah dosen; pembaharuan metode/teknik penyajian materi kuliah (pembaharuan buku teks dan buku ajar; serta peningkatan

kemampuan dosen; dan lain-lain. Berikut temuan yang diprioritaskan adalah bukti tertulis adanya unit yang mempunyai fungsi mengkaji dan mengembangkan system dan mutu pembelajaran yang hasilnya dimanfaatkan oleh institusi, penyedian sarana dan prasarana pembelajaran yang terpusat dan dapat diakses serta dimanfaatkan untuk mendukung interaksi akademik antara mahasiswa, dosen pakar, dan nara sumber lainnya dalam kegitan-kegiatan pembelajaran, dan kondisi fisik dan layanan perpustakaan di tingkat institusi memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan model pemeblajaran bermutu tinggi misalnya rasio buku teks dengan jumlah mahaiswa dan jurnal ilmiah. Sedangkan system pembelajaran merupakan harapan mahasiswa untuk terjaminya penyelenggaraan proses pembelajaran secaraobjektif, adil dan akuntabel yang dicerminkan dari adanya evaluasi mahasiswa terhadap proses pembelajaran secara berkala dan hasilnya ditindaklanjuti.

## Peningkatan Mutu Melaui Bidang penelitian

Dalam bidang penelitian perguruan tinggi diperlukan standarisasi komponen-komponen peraturan-peraturan; program kerja lembaga penelitian (pusat penelitian); pelaksanaan penelitian (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan hasil, dan evaluasi); publikasi hasil penelitian, seminar dan konfrensi; alat-alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain); dan administrasi lembaga penelitian/system informasi pusat penelitian. Sedangkan upaya/usaha peningkatan mutu direkomendasikan kepada pihak manajemen untuk mem-

perbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja dan lembaga-lembaga lain; pembaharuan kepustakaan; peningkatan kemampuan peneliti/dosen; dan lain-lain.

Dalam bidang kepakaran dan pengabdian pada masyarakat perguruan tinggi diperlukan standarisasi komponen-komponen peraturan-peraturan; program kerja lembaga pengabdian pada masyarakat (LPPM); pelaksanaan program (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan hasil, dan evaluasi); publikasi hasil PPM; alat-alat bantu (kepustakaan, OHP, Lab, dan lain-lain); dan administrasi sistem informasi LPPM. Sedangkan upaya peningkatan mutu PPM direkomendasikan kepada pihak manajemen untuk memperbaiki kelemahan yang lalu; peningkatan hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja dan lembaga-lembaga lain; pembaharuan metode/teknik; peningkatan kemampuan pengelola/pelaksana; dan lain-lain.

## Peningkatan Mutu Melaui Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

**Dalam bidang Sumber Daya Manusia** (SDM) perguruan tinggi diperlukan distandarkan komponen-komponen mulai dari; (1) peraturan-peraturan (kepegawaian umum, kepegawaian perguruan tinggi, pedoman-pedoman kepegawaian-perguruan tinggi, dan analisis jabatan PT); (2) pimpinan (ketentuan-ketentuan tentang pimpinan PT pada setiap jenjang, manajemen dan unit, pengangkatan, sistem pemberdayaan yaitu; pelatihan prajabatan, pelatihan dalam jabatan dan

kesejahtraan); (3) dosen (ketentuan-ketentuan tentang dosen, termasuk rasio dosen dan mahasiswa, pengangkatan dosen, sistem pemberdayaan, yaitu; pelatihan prajabatan, pendidikan/pelatihan dalam jabatan dan kesejahtraan; (4) tenaga penunjang akademik (ketentuan-ketentuan tentang tenaga penunjang akademik PT, pengangkatan, sistem pemberdayaan yaitu; pelatihan prajabatan, pelatihan dalam jabatan dan kesejahtraan)

Untuk bidang kemahasiswaan di perguruan tinggi diperlukan standar komponen-komponen mulai dari;(1) identifikasi pelanggan primer (mahasiswa) yaitu; ketentuan-ketentuan seleksi masuk perguruan tinggi, nasional atau local, prosedur penerimaan/registrasi, data-data kebutuhan pelanggan primer berupa hasil ujian seleksi masuk, hasil ujian (tes) bakat (potensi); dan informasi latarbelakang dari registrasi; (2) penempatan (pilihan bidang studi sedapat mungkin berdasarkan data kebutuhan; sedangkan kemungkinan pindah program studi jurusan/Fakultas sesuai dengan data-data kebutuhan, tanpa menambah beban biaya; (3) system informasi bagi pelanggan (calon mahasiswa dan lain-lain).

## Meningkatkan Mutu di Bidang Mutu Layanan Manajemen

Dalam bidang mutu layanan manajemen (kepelayanan bermutu) diIIB Darmajaya diperlukan distandarkan komponen-komponen sesuai dengan indikator yang mengacu pada Paradigma Baru Pelayanan Perguruan Tinggi. Bidang mutu layanan manajemen berdasarkan peran sertanya dalam proses

pendidikan, dari waktu ke waktu, status mahasiswa telah mengalami berbagai jenis sebutan. Kalau dahulu status mahasiswa merupakan 'anak didik' atau 'murid', dan kemudian berubah menjadi 'peserta didik', maka menurut paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi, peran dan status mahasiswa sekarang berubah menjadi 'klien (*client*)' dari perguruan tinggi tempat mahasiswa tersebut menimba ilmu. Perubahan status menjadi klien ini, mengandung arti bahwa menurut paradigma sekarang, sebagai klien, mahasiswa bersama-sama dengan masyarakat dan *users* lainnya, merupakan fihak yang harus dipuaskan kebutuhannya oleh pelayanan (*service*) yang diberikan oleh perguruan tinggi. Hal ini sebagai refleksi dari paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi, yaitu kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi, evaluasi diri secara terus-menerus. Perubahan status mahasiswa menjadi klien perguruan tinggi tentunya harus dipahami, dihayati, dan direfleksikan dalam bentuk pelayanan oleh seluruh sivitas akademika perguruan tinggi tersebut, dari mulai pimpinan tertinggi sampai karyawan level terbawah. Untuk itu, Pimpinan perguruan tinggi harus secara proaktif menyosialisasikan perubahan paradigma ini ke seluruh sivitas akademikanya. Kegagalan perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan mahasiswanya akan menyebabkan resiko mundurnya mahasiswa dari perguruan tinggi tersebut atau tidak dipilihnya perguruan tinggi tersebut oleh calon-calon mahasiswa.

Khusus untuk perguruan tinggi, besarnya peminat yang ingin studi di perguruan tinggi agar tidak menjadi alasan untuk tidak memperlakukan mahasiswa sebagai klien yang harus

dipuaskan kebutuhannya. Hal ini disebabkan karena besarnya animo calon mahasiswa belum tentu berkorelasi dengan tingginya kualitas calon mahasiswa, baik kualitas akademik maupun non akademik. Sehingga harus diingat bahwa ke depan, perguruan tinggi senantiasa berusaha merebut simpati para calon mahasiswa Indonesia yang kini masih menyerbu perguruan tinggi di Negeri, bahkan luar negeri, serta mereka yang masih memilih PTN favorit dalam negeri lainnya. Gejala ini merupakan bentuk gejala yang 'gelisah dan indikasi tidak terpuaskannya harapan mahasiswa di suatu perguruan tinggi, secara kecil-kecilan sebenarnya sudah terdeteksi di unit-unit di sekitar kita. Permohonan pindah perguruan tinggi, baik dari perguruan tinggi dan Droup Out ke luar maupun dari luar ke perguruan tinggi, pindah jurusan dalam satu fakultas, atau permohonan ganti pembimbing, merupakan salah satu indikasi bahwa ada sesuatu yang tidak beres dalam pelayanan kepada mahasiswa. Upaya institusi terkait dengan bidang mutu layanan manajemen guna **memuaskan klien adalah meningkatkan kualitas.** Pada dasarnya, perguruan tinggi adalah suatu industri jasa (service). Jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa ekstrakurikuler, jasa administrasi, dan jasa pelayanan kepada masyarakat adalah bentuk pelayanan yang dihasilkan dan diberikan oleh perguruan tinggi (Tampubolon, 2001). Semakin tinggi kualitas jasa semakin baik perguruan tinggi tersebut. Usaha untuk memuaskan kebutuhan mahasiswa sebagai klien sebenarnya merupakan pengejawantahan dari lima pilar paradigma baru pengelolaan perguruan tinggi, yang antara lain menekankan konsep pelayanan yang baik (*quality assurance*).

Model untuk memuaskan kebutuhan mahasiswa dilakukan oleh perguruan tinggi, sebagai berikut: **1. menganggap mahasiswa sebagai klien merupakan paradigma baru; 2. keinginan mahasiswa tidak selalu terungkapkan; dan 3. b**elajar dan menerapkan dari Pengalaman dari Perguruan Tinggi di luar negeri. Ada baiknya, jika kita sudah menyadari bahwa menurut paradigma baru status mahasiswa adalah klien yang harus dipenuhi kebutuhannya, bahwa betapa pentingnya peranan mahasiswa untuk kelangsungan hidup perguruan tinggi (baca sebagai : lestarinya kantor kita, mata pencaharian kita) dan masa depan bangsa kita, maka kita sebaiknya belajar dari apa yang sudah dilakukan perguruan tinggi di luar neg**eri. (a)** Lakukan ***tracer study*** kepada lulusan; (b) **survey Kepada Mahasiswa; dan (c) s**osialisasikan konsep paradigma baru ini.

Sebagaimana yang dikemukakan di atas, bahwa model pemberdayakan sumber daya manusia perguruan tinggi swasta merupakan tata kelola berbasis manajemen**.** Model ini direkomendasikan utuk peninkatan pemberdayaan dosen di perguruan tinggi; yaitu terdapat tiga bentuk pemberdayaan terhadap kemampuan dosen di sebuah perguruan tinggi, yaitu: (1) pemberdayaan bidang pendidikan & pengajaran, (2) penelitian,dan (pengabdian kepada masyarakat). Dalam model ini bentuk pemberdayaan pengelola perguruan tinggi yang mencari net woerking keberbagai stakeholder, yaitu ; (1) peningkatan kemampuan dosen dalam fungsi pendidikan, (2) peningkatan penelitian , dan (3) peningkatan kegiatan dalam bidang pengabdian pada masyarakat.

## Pemberdayaan Dosen

Perguruan tinggi yang mempunyai komitmen terhadap pengelolaan secara berkesinambungan paling tidak memperhatikan dua hal, yaitu; (1) Perencanaan pemberdayaan SDM, (2) kiat dalam program pemberdayaan SDM yang relevan untuk diberdayakan kaitannya dengan manajemen perubahan perguruan tinggi berbasis mutu.

Perencanaan pemberdayaan dosen harus disesuaikan dengan proyeksi kebutuhan tenaga dosen, khususnya dalam hal macam - macam kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan missi jurusan. Bagi setiap dosen perlu dibuat suatu rencana pengembangan diri (***individual training plan***) yang relevan dengan rencana pengembangan jurusan serta sesuai dengan potensi dan minat. Rencana pengembangan diri dosen diarahkan ke bidang ilmu/spesialisasi yang diperlukan, kemudian ditinjau kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan jurusan serta keberhasilan dan manfaat upaya-upaya pengembangan diri sebelumnya. Pemberdayaan dosen perlu dikaitkan dengan prioritas pengembangan dan peningkatan mutu kinerja jurusan.

## Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Mutu

Menurut hemat penulis, faktor-faktor yang mendukung dalam implementasi Kebijakan mutu antara lain adalah: (1) Struktur baru; (2) Pemberdayaan; (3) Perubahan Manajemen Tata kelola; (4) Orang-orang; dan (5) Siklus PDCA; serta (6)

Teknologi. Faktor-faktor ini, satu persatu akan diuraikan berikut ini. **Struktur baru;** Untuk mengakomodasikan sistem baru itu universitas melakukan perubahan struktur organisasi. Dalam struktur lama, di universitas yang memiliki empat departemen *(colleges)* ini, alur kerja staf pengurus semua jenis pekerjaan adminstrasi di departemen masing-masing tempat mereka bekerja. Dengan adanya penerapan sistem manajemen informasi baru, struktur organisasi pun diubah, menjadi, alur kerja staf berdasarkan jenis pekerjaan administrasi tertentu namun mengurus semua departemen. Perubahan ini membuat tugas-tugas administrasi di Kampus lebih efisien dan lebih efektif dalam melayani mahasiswa. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perubahan struktur merupakan hal yang lazim digunakan sebagai strategi mencapai tujuan tertentu. Sehubungan dengan struktur baru di IIB Darmajaya, dari penelitian ini diketahui setidak-tidaknya ada dua alas an mengapa struktur baru itu diperlukan. **Pertama,** menempatkan satuan penjaminan mutu di bawah Rektor merupakan upaya mengatasi pengambilan keputusan yang lamban. Apabila lembaga yang menangani permasalahan mutu langsung berada di bawah Rektor, maka keputusan dan tindakan dapat segera dilakukan oleh orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Lain halnya jika lembaga tersebut berada di bawah Wakil Rektor, yang secara structural harus melaporkan permasalahan mutu lebih dahuluke Rektor sebelum mengambil keputusan; **Kedua,** struktur baru itu menghadirkan Gugus Kendali Mutu, suatu lembaga yang tepat menjembatasni implementassi mutu psada tingkat Fakultas/Institusi. Dengasn demikian, keterlibatan struktur baru itu mendukung strategi implementasi Kebijakan

Mutu IIB Darmajaya 2008-2010. Dalam kajian organisasi, struktur akan menghasilkan dua perubahan: (1) penyebaran kewenangan *(distribution of authority)*, dan; (2) derajad fomulasi dalam hal penambahan posisi *(degree of formulation in terms of added position)*. Perubahan dalam hal penyebaran kewenangan, terlihat dari, keputusan rector member kewenangan/ kepercayaan kepada lembaga yang menangani mutu pada livel institute, yakni; Satuan Penjaminan Mutu. Sedangkan perubahan pada derajat fomulasi terlihat dengan hadirnya Gugus Kendali Mutu sebagai lembaga baru yang menjembatani aras institute dengan aras fakultas dan departemen/jurusan. Namun demikian, Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu tidak serta-merta menjadi penentu utama keberhasilan Kebijakan Mutu IIB Darmajaya, dikarenakan mereka memiliki keterbatasan kewenangannya sebatas staffing atau perbantuan (auxiliary). Keterbatan ini merupakan tantanganbagi eksestensi struktur baru tersebut. Keterbatasan ini juga perlu mendapat perhatian, agar dapat diketahui seberapa besar kemampuan kedua lembaga perbantuan tersebut dalam mendukung pencapaian peningkatan mutu yang ingin dicapai.

Rekomendasi dalam penelitian perguruan tinggi swasta wajib mengikuti semua tahapan tertuang dalam siklus yang berkesinambungan, bersifat terus-menerus dan tidak pernah berakhir. Penerapan siklus PDCA di universitas membuat proses kegiatan peningkatan mutu selalu dievaluasi dan ditinjau ulang. Proses evaluasi berupa siklus itu memberikan manfaat besar. Parashar mengidentifikasi setidaknya ada tiga manfaat penerapan PDCA: (1) PDCA sebagai alat monitor yang

mengkonfirmasi proses peningkatan mutu; (2) PDCA sebagai alat manajemen yang mengupayakan penggunaan waktu secara optimal, dan; (3) PDCA sebagai alat yang dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Selanjutnya, diutamakan untuk mempedomani struktur baru yang khusus menangani mutu seperti Satuan Penjaminan Mutu dan Gugus Kendali Mutu. Begitu pula tidak jelas apa bidang mutunya dan siapa pelaksana mutu tersebut. Indicator mutu hanya tujuh butir dan bersifat umum, tidak diperinci ke dalam bidang-bidang tertentu. Dengan kata lain, tidak ada perubahan dalam struktur, teknologi, dan orang-orang yang akan meningkatkan pencapaian mutu secara berarti.Benchmark adalah sebagai tolak ukur atau standar baku yang dikenakan untuk mengukur keadaan sesuatu, misalnya dengan cara membandingkan. Bagi perguruan tinggi benchmarking digunakan karena terkait dengan tujuan jangka panjang. Tidak terkecuali, perguruan tinggi telah merencanakan untuk menjadi bagian dari universitas kelas dunia. Dengan demikian benchmark dalam konteks ini adalah universitas-universitas yang saat ini telah berada pada level world universities, dan "karakteristik" universitas itulah yang menjadi benchmark.

Strategi tersebut terkait dengan penentuan standar baku mutu Perguruan Tinggi dan atas pemeringkatan dua lembaga survey. Maksudnya, perguruan tinggi perlu memprioritaskan standar baku mutu yang mana akan mereka capai atau prioritaskan standar SJTU. Alasannya, karena terdapat lebih dari satu lembaga internasional pemeringkat sebagai standar baku mutu, yang berbeda karakteristiknya. Selanjutnya, perguruan

tinggi perlu menyatakan diri, peringkat berapa yang ingin dicapai pada lembaga pemeringkat internasional itu. Misalnya, peringkat 150-200 versi THES pada kategori *Life Science Engineering & Information Technology* di tingkat dunia.

Akses terhadap peluang terhadap sistem pengelolaan yang telah menerapkan system manajemen modern dan penerapan UU No. 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi yang memuat prinsip pengelolaan perguruan tinggi, nirlaba, akuntabel, transparan, mutu, efektif dan efisien. Perguruan tinggi yang telah menganalisis dengan memaksimalkan kekuatan yaitu menerapkan system secara transparan dan akuntabel tata pamong sehingga berdampak positif melalui suatu kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggiyang semakin meningkat. Selanjutnya untuk mencapai peluang maka perguruan tinggi meminimumkan kelemahan yaitu; melalui system pengelolaan perguruan tinggi yang telah menerapkan system manajemen modern perguruan tinggi dapat mengoptimalkan beban kerja tenaga kependidikanyang belum merata. Sedangkan Ancaman didepan mata adalah tuntutan pelayanan berbasis IT dan perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah dalam pengelolaan perguruan tinggi yang dapat menganggu system pengelolaan yang lebih baik berlangsung. Oleh sebab itu perguruan tinggi direkomendasikan untuk melakukan berbagai perubahan yang cepata melalui penyesuaian dan pembenahan. Mengacu kepada analisis dengan menggunakan kekuatan untuk mendetiksi ancaman, maka perguruan tinggi secara konsisten dan terstruktur melakukan system monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan

sehingga dapat berjalan optimal dengan menerapkan pelayanan berbasis IT. Dari sudut kelemahan guna menghdapii ancaman, perguruan tinggi direkemendasikan supaya melakukan perubahan manajemen pengelolaan perguruan tinggi untuk transparan dan akuntabel. Perubahan manajemen ini untuk mengantisipasi perubahan regulasi perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah dalam pengelolaan perguruan tinggi.

# DAFTAR PUSTAKA


Attbach, Philip, G., dan Knight, Jane, "The Internalization of Higher Education: Motivations and Realities," *Jurnal of Studies in International Education,* Vol. 11 No.3/4, Fali/Winter, 2007.

*Freemand. Richard. Quality Asssurance in Training and Education London:* Kogan Page, 1993.

Garvin David A., "What does "Product Qualyty Really Mean" Sloan Management Review, Fall, 1984.

Ismail, Zarmawis. Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah. Bab III www.pacific.net.id/pakar/sadli/1299/131299. *html. diakses 20 May 2010.*

Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E., and Hitt, M. A., 2011. **The Management of Strategy; Concept and Cases**. 9th Edition. South-Wetern Cengage Learning.

**Internal Perguruan Tinggi**Direktorat Jenderal Pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional., (2008) Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi SPM – PT Direktorat Jenderal Pendidikan .

Evans, James R., and Lindsay, William M., (2005) *The Management and Control of Quality,* Thomson, South Western : Australia.

ISO 9001 – Reference Numbers ISO 9001 2008 Fourth edition 2008-11-15 p:1.

Karsidi, Ravik dan Irianto, Heru. 2005. **Strategi Pemberdayaan UMKM di Wilayah Surakarta**. Makalah disampaikan dalam dalam Diskusi Regional Kerjasama Bank Indonesia Solo dengan Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Wilayah II Surakarta Propinsi Jawa Tengah.

*Lampung Dalam Angka. 2010.*

Moleong, Lexy J, 2000. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Minstery of Education Government of Malaysia Colombo Plan Staff For Technician Manila Philipina Collaboration with *Regional Programme on Establishing Quality Management System Through ISO 9001 : 2000 Certification for TET Programme* Book and Course Materials 16 – 26 April 2003 Shah Alam Selangor Malaysia.

Robbins, Stephen P., 1990, 0rgazation Theory : Structure, Designs and Applications. Englewood Clifts : Prentice-hall, Inc.

Robbins, Stephen P., 1998, 0rgazation Behavior, Concepts, Controversies, Application. Seventh Edition Englewood Clifts dan PT. Prenhallindo, Jakarta.

Reeders, Ern., Marshal, Helen., 1996., Standards of Performance on Teaching Quality Indicators, ulti Base.

_____.2005, University of California Higher Education Compact Performance Measures.

_____.2004, Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HELTS): Menuju Sinergi Kebijakan Nasional., Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

_____.2004, Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HELTS): Meningkatkan peran serta masyarakat., Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Sugiyono, 2006, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Penerbit Alfabeta Bandung, Cetakan kesatu.

Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. Memahami *Good Governance* dalam Perspektif Sumberdaya Manusia. Penerbit Gava Media. Yogyakarta

Sutjipto, Mengelola Perubahan Perguruan Tinggi Nasional, Artikel tidak dipublikasikan, 2002

Sallis, Edwards, Total Quality Management in Education. UK. :Kogan Page ltd., 2002

Srikanthan, Gitachari dan Dalrymple, John F., "A ConciptualOverview of a HolisticModel for Quality in Higher Education," International Journal of Management, vol. 21 No. 3, 2007.

UNESC0 (United Nationals Educational, Scientific and Cultural Organizational), Higher Education in a Globalized Society, UNESCO Education Position Paper, 2004, 2007 (http://unesdoc,unesco. org/images/ 0013/001362 /13624e.pdf).

Universita Pendidikan Indonesia.,(2006) *Panduan Penjaminan Mutu Universitas Pendidikan,* Bandung.

Winardi, Manajemen Perubahan *(The Management of Change)* Jakarta : Kencana, 2005.

*Yin, Robert K., Case Study Research: Design and Methods, Third Edition, London: Sage Publications, 2003.*

**Dokumen Ketetapan (Pemerintah)**

Pemraturan Pemerintah (PP) No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Departemen Pendidikan Nasional., (2008) *Implementasi Sistem Penjaminan Mutu*

_____ (2003) Undang – Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003,

Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.

_____(2005) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005, Tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.

Butt, D. and E. Reutzel. 1997. Professors review best teaching practices. Diakses 17 Oktober 2003 dari **http://www.esm.psu.edu/practices.html**

Daniel, G. And K. Cox. 2002. Best practice processes for better teaching. Diakses 15 Januari 2002 dari **http://wwwtools.cityu.edu.hk/news/newslett**

Ditjen Dikti (berbagai tahun). Paradigma Baru Pengelolaan Perguruan Tinggi (KPPTJP dan HELTS 2003).

Feldman, K.A. 1988. Effective college teaching from the students' and faculty's view: Matched or mis-matched priorities? Research in Higher Education 28(4): 291-344. http://www.siue.edu/~deder/assess/cats/teach12.html

Tampubolon, D.P. 2001. Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

TAMBAHAN DAFTAR PUSTAKA

Fauziddin,Moh.2012.Buku Ajar Pengantar Pendidikan:Kediri

Suryana.2009.Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Berkelanjutan:Cilacap

Karsidi,Ravik.2005.Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Teknologi Belajar Jarak Jauh:Solo

Kaufeld,Martha.2008.Wahai Para Guru Ubahlah Cara Mengajarmu!.Jakart:Indeks

http://lukmancoroners.blogspot.com/2010/05/upaya-peningkatan-mutu-pendidikan.html

## LAMPIRAN

Dokumen Ketetapan (IBI Darmajaya)SK Rektor No. 0470/DMJ/REK/X-12 tentang Penetapan Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu Serta KPI Informatics and BusinessInstitute (IBI)Darmajaya

# pemberdatyaan_tata_kelola.pdf

ORIGINALITY REPORT

| 32% | 9% | 0% | 29% |
|---|---|---|---|
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

22%

★ Submitted to Politeknik Negeri Bandung

Student Paper

| | | | |
|---|---|---|---|
| Exclude quotes | Off | Exclude matches | Off |
| Exclude bibliography | Off | | |