

BUKU_AKREDITASI_UNGGUL_T AHUN_2020.pdf

by

Submission date: 04-Jan-2023 10:09AM (UTC+0700)

Submission ID: 1988389650

File name: BUKU_AKREDITASI_UNGGUL_TAHUN_2020.pdf (3.03M)

Word count: 30487

Character count: 207061

Dr. Hj. St. Jumaeda, M.Pd.I
Saddam Husein, M.Pd.I

SISTEM PENJAMINAN MUTU PERGURUAN TINGGI MENUJU

AKREDITASI UNGGUL



PENERBIT
LP2M
IAIN AMBON

DITERBITKAN OLEH:
LP2M IAIN AMBON 2020

**SISTEM PENJAMINAN MUTU PERGURUAN
TINGGI MENUJU AKREDITASI UNGGUL**

Dr. Hj. St. Jumaeda, M.Pd.I
Saddam Husein, M.Pd.I

LP2M IAIN AMBON

SISTEM PENJAMINAN MUTU PERGURUAN TINGGI MENUJU AKREDITASI UNGGUL

Penulis :

Dr. Hj. St. Jumaeda, M.Pd.I

Saddam Husein, M.Pd.I

ISBN: -978-623-6830-24-6

Editor: **St. Jumaeda**

27

Penyunting: Tim LP2M IAIN Ambon

Desain Sampul dan Tata Letak: Bojan Bunglon

Diterbitkan oleh:

LP2M IAIN Ambon

Jl. H. Tarmidzi Taher Kebun Cengkeh Batumerah Atas Ambon
97128

Telp. (0911) 344816

Handpone 08131111529

Faks. (0911) 344315

e-mail: lp2m@iainambon.ac.id

www.lp2miainambon.id

Cetakan Pertama, November, 2020

Hak cipta yang dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Akreditasi sangat diperlukan sebagai standar ukuran tentang mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan perguruan tinggi, dimana setiap perguruan tinggi harus bisa meningkatkan mutu dan daya saing terhadap lulusan nya dan dapat menjamin kualitas pembelajaran pada perguruan tinggi tersebut, dan sebagai acuan untuk memberikan informasi tentang sudah siapnya suatu perguruan tinggi dalam melakukan kegiatan pembelajaran sesuai standarisasi yang diberikan oleh pemerintah (kemendiknas) dalam tahap proses globalisasi pendidikan untuk daya saing secara global dimasa yang akan datang.

Buku ini merupakan produk dari hasil penelitian kompetitif dosen tahun 2020, dimana penulis sebelumnya melakukan penelitian di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terkait dengan tantangan dan upaya PTKIN dalam menghadapi akreditasi dengan 9 kriteria. Manajemen perguruan tinggi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berlandaskan standar mutu yang dilaksanakan secara otonom, akuntabel dan transparan. Demikian dilaksanakan berdasarkan pada undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi mengenai sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi (SPMPT) yang terdiri dari sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). Sistem Penjaminan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memiliki 3 siklus penjaminan mutu Internal yang terdiri atas: 1). Siklus ISO 9001: 2015, 2). Siklus SPMI dan 3). Siklus AUN-QA yang mana kesemua siklus tersebut dilaksanakan secara komitmen, konsisten dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini tentu tidak terlepas dari segala kekeliruan maupun keterbatasan dalam

penyelesaiannya, sehingga kritik maupun saran dari para pembaca sangat penulis harapkan demi terus memperbaiki buku ini.

93

Penulis,

DATAR ISI

Halaman Sampul-i

Katalog Dalam Terbitan-ii

Kata Pengantar-iii

Daftar Isi-iv

BAB I PENDAHULUAN-1

BAB II MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI-10

- A. Manajemen Perguruan Tinggi-10
- B. Kepemimpinan-22
- C. Gaya Kepemimpinan-33
- D. Sifat-sifat Pemimpin-39
- E. Kepemimpinan dalam Pendidikan-44
- F. Teori Perilaku Pimpinan-46

BAB III AKUNTABILITAS DI PERGURUAN TINGGI-57

- A. Tinjauan Umum tentang Akuntabilitas-57
- B. Model Akuntabilitas di Perguruan Tinggi-77
- C. Implementasi Akuntabilitas-83

BAB IV SISTEM PENJAMINAN MUTU PERGURUAN TINGGI-85

- A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu-85
- B. Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi-90
- C. Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi-102

- D. Awal Munculnya Badan akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)-106
- E. Tujuan dan Manfaat Akreditasi Program Studi-107
- F. Kriteria Akreditasi Program Studi Versi 4.0-110
- G. Prosedur Akreditasi Program Studi Versi 4.0-128

**BAB V MANAJEMEN SISTEM PENJAMINAN MUTU
PERGURUAN TINGGI STUDI PADA UIN SUNAN
KALIJAGA YOGYAKARTA-103**

- A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu-130
- B. Upaya yang dilakukan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam menghadapi Akreditasi 9 Kriteria-151

BAB I PENDAHULUAN

Fenomena globalisasi dan internasionalisasi seyogyanya memberikan tantangan tersendiri untuk mengejar kemajuan serta menempatkan diri sejajar dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lain yang telah maju. Usaha yang besar, sungguh-sungguh, konsisten dan berkelanjutan tentu saja mutlak dibutuhkan untuk itu.¹ Mutu Pendidikan tinggi sebagai jaminan kualitas (sesuai dengan indikator-indikator lembaga penjaminan mutu), tidak saja memberikan harapan akan kehadiran manusia-manusia unggul untuk mengelola berbagai bidang kehidupan, melainkan juga untuk mempertinggi mutu peradaban masyarakat, kualitas kehidupan berbudaya, dan harkat martabat manusia.

Mutu layanan akademik dan manajemen harus menjadi perhatian serius dalam pengelolaan perguruan tinggi di era globalisasi. Hasil kajian Danim menyatakan bahwa tenaga struktural, akademik dan tata laksana di lingkungan pendidikan tinggi cenderung memiliki kesamaan pendapat, yaitu layanan akademik dan ketatalaksanaan yang bermutu dan saling mengisi adalah keniscayaan bagi proses pendidikan tinggi yang efektif.² Tiap-tiap personel dipersepsikan oleh mereka harus mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (baik strategik maupun operasional atau kedua-duanya) dengan menggunakan kaidah dasar "keseragaman" dalam bekerja. Di mana layanan akademik dan ketatalaksanaan masih dominan dipandu oleh kaidah "tuntunan dari atas". Sedangkan potensi dan SDM yang ada pada

¹A. Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Mutu, Penjaminan Mutu dan Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Indonesia*. (Jakarta: UI Press, 2009), h. 8. ⁹

² S. Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 95-99.

masing-masing unit kelembagaan dituntut melakukan penyesuaian-penyesuaian pada tingkat "kreativitas" terbatas.

Danim menjelaskan lebih lanjut, bahwa pada tingkat praksis perbedaan latar belakang, status, fungsi, persepsi SDM terhadap pekerjaan, sumber daya teknis lembaga, dan keragaman penerima jasa layanan pada masing-masing perguruan tinggi memberikan corak yang berbeda jenis dan mutu layanan akademik dan ketatalaksanaan yang ditampilkan. Faktor yang diduga menjadi penyebabnya adalah masing-masing pihak cenderung berpikir spasial dan berperilaku pragmatistis bahkan sporadis. Masih adanya kecenderungan personil bekerja atas dasar prinsip "ambil muka" pada atasannya. Adanya tenaga fungsional yang cenderung menuntut "kebebasan" yang lebih besar, tatkala kebebasan itu diberikan adanya tendensi komitmen kelembagaannya melernah.³

Beberapa kelemahan yang terjadi pada perguruan tinggi di Indonesia, antara lain :(1) Organisasi yang tidak sehat; ditandai dengan kualitas rendah, pendidikan (akademik) sering tidak relevan, (2) PTN merupakan bagian dari birokrasi pemerintah; sehingga tidak/kurang berdaya, lamban, juga sering diintervensi, (3) Hanya bertanggung jawab kepada atasan langsung, bukan kepada stakeholders, dan (4) inisiatif selalu berasal dari luar (berupa instruksi).⁴ Perubahan peran pemerintah dari operator menjadi regulator, penyedia dana (dalam konteks untuk mengintervensi *market mechanism*, menjamin aksesibilitas, mengontrol disparitas, dan fasilitator sangat diperlukan. Dengan demikian diharapkan terjadi pemberdayaan perguruan tinggi.

³ *Ibid.*,

⁴ Brojonegoro, Satryo Soemantri., *Landasan Implementasi Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum Milik Negara*. Dirjen Dikti. [http://www.unsri.ac.id/iinstansi, php?id=bhp_index](http://www.unsri.ac.id/iinstansi.php?id=bhp_index), (2005), h. 4. Diunduh 01 September 2018,

Perguruan tinggi Agama Islam di Indonesia, diharapkan mampu berkompetisi di tingkat nasional, regional maupun internasional. Kompetisi ini dapat tercapai jika setiap perguruan tinggi dapat merespon berbagai perubahan sesuai dengan kebutuhan stakeholder. Perubahan tersebut difokuskan pada keunggulan daya saing yang berkelanjutan, sehingga membutuhkan individu-individu yang tangguh, memiliki potensi yang mampu dan mau melaksanakan kerja dengan cerdas, kompetitif dan kooperatif untuk kepentingan dan kemajuan lembaga. ²⁵

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang dikelola oleh Kementerian Agama dalam hal ini Dirjen Pendidikan Islam, di bawah ⁷⁹ Direktorat Pendidikan Tinggi Islam saat ini berjumlah 58 yang terdiri dari 17 Universitas Islam Negeri (UIN), 34 Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan 7 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). ²⁵

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam merupakan ⁷³ salah satu wadah yang memiliki tanggung-jawab dalam menghasilkan sumber daya ⁴⁵ manusia yang berkualitas. Namun bagaimana bisa menghasilkan sumber daya manusia yang ⁹ berkualitas dan berdaya saing, bila perguruan tinggi tersebut tidak memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan perguruan tinggi lain baik di dalam maupun di luar negeri.

Keberadaan Perguruan Tinggi Islam di tengah-tengah masyarakat tidak hanya dituntut memenuhi standar pendidikan, namun juga harus mampu membangun instalasi keumatan berdasarkan etika keislaman dan tata kelola yang sehat agar dapat *survive* dan mampu membangun karakter profesional ²⁹ sistematis dan kontinyu sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Salah satu persoalan mendasar dalam pengelolaan pendidikan di lingkungan perguruan tinggi Islam adalah harapan masyarakat yang begitu menggebu terhadap lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Arief Furqon menyebutkan bahwa persoalan pokok yang harus dipecahkan oleh PTAI adalah kekurangberhasilan menghasilkan lulusan (sebagai hasil pendidikan) yang bermutu dan hasil penelitian yang bermutu bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Menurutnya, indikasi hal tersebut antara lain bahwa tamatan PTAI tidak dapat diserap oleh pasar tenaga kerja dengan alasan kurang siap pakai. Lulusan yang terlalu lama menganggur setelah lulus adalah indikator bahwa lulusan tersebut masih belum bermanfaat bagi masyarakat.⁵ Demikian pula penelitian yang hanya menjadi hiasan rak perpustakaan dan tidak pernah dimanfaatkan masyarakat untuk memecahkan persoalan mereka. Bahkan di dalam kenyataan harus diakui bahwa pada umumnya lembaga-lembaga pendidikan Islam, kualitasnya relatif belum merata. Dilihat dari segi model untuk perguruan tinggi umum, sesungguhnya PTAI merupakan model pendidikan yang berhasil dalam mentransfer nilai-nilai akhlak (moral).⁶

Kualitas dan relevansi lulusan pendidikan tinggi agama Islam, masih menjadi faktor utama lemahnya daya saing bangsa di kancah perdagangan bebas. Terpuruknya ekonomi bangsa ini, disebabkan oleh rendahnya mutu sumber daya manusia (SDM) yang mengelola sumber ekonomi. SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas yang memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global.

Baik dalam sistem pendidikan yang sentralistik maupun yang desentralistik, jaminan mutu tetap merupakan isu yang utama, yang meliputi tiga aspek, yaitu kompetensi, akreditasi, dan akuntabilitas. Lulusan pendidikan yang dianggap telah memenuhi

⁵ Arief Furqon, "Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam". *Swara Ditperta*s. No. 6 Th. II, 6 April 2004. Tersedia di: <http://www.ditperta.net/swara/warta23-03.asp>, h. 1.

⁶ Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islami* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 45.

semua persyaratan dan memiliki kompetensi yang yang dituntut berhak mendapatkan sertifikat. Lembaga pendidikan beserta perangkat-perangkatnya yang dinilai mampu menjamin produk yang bermutu disebut sebagai lembaga terakreditasi (*accredited*). Lembaga pendidikan yang terakreditasi dan dinilai mampu untuk menghasilkan Lulusan yang bermutu, selalu berusaha menjaga dan menjamin mutunya sehingga dihargai oleh masyarakat adalah lembaga pendidikan yang akuntabel. Dengan kata lain, dalam konteks pendidikan, akuntabilitas adalah kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk menjaga mutu keluarannya sehingga dapat diterima oleh masyarakat.⁷ Sejalan dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu, maka isu mengenai akuntabilitas institusi pendidikan pun menjadi sangat penting di Indonesia sekarang. Lahirnya UU No. 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi menjadi salah satu bukti keseriusan pemerintah dalam pengelolaan Perguruan tinggi. Bila di masa lalu masyarakat cenderung menerima apa pun yang diberikan oleh pendidikan, maka sekarang mereka tidak dengan mudah menerima apa yang diberikan oleh pendidikan. Masyarakat yang *notabene* membayar pendidikan merasa berhak untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik bagi dirinya dan anak-anaknya.

Upaya untuk mencapai akuntabilitas institusi bukanlah sesuatu yang mudah. Diperlukan kurikulum yang relevan yang memperhitungkan kebutuhan masyarakat, kemampuan manajemen yang tinggi, komitmen yang kuat untuk mencapai keunggulan, sarana penunjang yang memadai, dan perangkat aturan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten oleh institusi pendidikan yang bersangkutan. Tanpa hal-hal tersebut, akuntabilitas tidak akan pernah dicapai.

⁷ Fasli Jalal dan Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), h. 88.

Pembelajaran yang bermutu tentu dihasilkan dari proses yang bermutu pula. Di sinilah letak urgensinya penyediaan fasilitas pembelajaran. Sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan perguruan tinggi yang kondusif, bersih, rapi, indah, sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi warganya. Di samping itu juga diharapkan tersedianya fasilitas pembelajaran yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh dosen maupun mahasiswa. ²³

Penentu posisi mutu sebuah lembaga institusi perguruan tinggi dalam tataran kompetisi pengelolaan dengan institusi perguruan tinggi lain sebagai tolok ukur bagi lembaga pengguna produk (lulusan) ²³ adalah akreditasi sebagai standar mutu bagi Perguruan Tinggi untuk memastikan lulusan tersebut layak karena dihasilkan dari proses pengelolaan yang terkawal dengan baik. Perguruan Tinggi yang sudah terakreditasi juga menjadi media informasi bagi para calon mahasiswa atau orang tua, pasar kerja, dan organisasi penyandang dana mengenai kualitas Perguruan Tinggi serta lulusannya.

Akreditasi sangat diperlukan sebagai standar ukuran tentang mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan perguruan tinggi, dimana setiap perguruan tinggi harus bisa meningkatkan mutu dan daya saing terhadap lulusannya dan dapat menjamin tentang proses belajar mengajar pada perguruan tinggi tersebut, dan sebagai acuan untuk memberikan ²³ informasi tentang sudah siapnya suatu perguruan tinggi tersebut dalam melakukan kegiatan proses belajar mengajar sesuai standarisasi yang diberikan oleh pemerintah (kemendiknas) dalam tahap proses globalisasi pendidikan untuk daya saing secara ²⁵ global dimasa datang.

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga merupakan salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia yang didirikan pada tahun 1960 dengan Akreditasi A yang memiliki 9 fakultas, 41 program studi, 489 dosen dan 18.447 mahasiswa

dengan rasio mahasiswa dengan dosen 1:38.⁸ UIN Sunan Kalijaga merupakan Perguruan Tinggi yang keberadaannya mulai diperhitungkan, terbukti²⁴ mampu bersaing di tingkat Nasional maupun global dengan menempati posisi ke 66 sebagai Universitas terbaik di Indonesia dalam Webometrics. Sedangkan²⁴ taraf global UIN sunan Kalijaga Menduduki Peringkat ke 4861. Karena itu perguruan Tinggi Keagamaan kini sudah mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya salah satu buktinya terlihat pada ranking Webometrics sebanyak sembilan PTKIN tercatat memasuki 100 besar perguruan Tinggi terbaik di Indonesia bersama dengan perguruan tinggi lainnya. Sebagaimana diketahui Webometrics adalah salah satu perangkat atau sistem untuk mengukur atau memberikan penilaian terhadap kemajuan seluruh universitas atau perguruan tinggi terbaik di dunia (World Class University) melalui Website Universitas tersebut.⁹

Baik dalam sistem pendidikan yang sentralistik maupun yang desentralistik, jaminan m¹⁷ tetap merupakan isu yang utama, yang meliputi tiga aspek, yaitu kompetensi, akreditasi, dan akuntabilitas. Lulusan pendidikan yang dianggap telah memenuhi semua persyaratan dan memiliki kompetensi yang dituntut berhak mendapatkan sertifikat. Lembaga pendidikan beserta perangkat-perangkatnya yang dinilai mampu menjamin produk yang bermutu disebut sebagai lembaga terakreditasi (*accredited*). Lembaga pendidikan yang terakreditasi dan dinilai mampu untuk menghasilkan Lulusan yang bermutu, selalu berusaha menjaga dan menjamin mutunya sehingga dihargai oleh masyarakat adalah lembaga pendidikan yang akuntabel. Dengan kata lain, dalam konteks pendidikan, akuntabilitas adalah kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk menjaga mutu keluarannya sehingga

⁸ <https://uin-suka.ac.id/>

⁹ <https://sevima.com/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2019/>

dapat diterima oleh masyarakat.¹⁰

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam idealnya mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan institusinya terhadap seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal, terutama pada masyarakat umum. Pertanggungjawaban ini dapat dilakukan secara rutin dengan jangka waktu tertentu. Misalnya, dalam hal anggaran setiap tahun perlu dilakukan proses audit, baik audit internal maupun audit eksternal. Hasil audit maupun laporan pertanggungjawaban lainnya harus dengan mudah dapat diakses oleh seluruh *stakeholders*. Selain itu, untuk mendukung akuntabilitas ini, prinsip transparansi juga harus diterapkan dengan benar. Hal ini sesuai dengan amanat UU No. 12 tahun 2012⁴³ tentang Perguruan Tinggi bahwa Pendidikan tinggi hendaknya mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran secara aktif agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹¹

Perguruan Tinggi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya yang berakibat pada manajemen Perguruan Tinggi yang akuntabel, Perguruan Tinggi setidaknya harus terus menerus meningkatkan mutu pembelajaran, di samping harus berusaha memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang telah ditentukan. Hal penting lain yang diyakini dapat menentukan mutu pembelajaran adalah gaya kepemimpinan atau perilaku pimpinan Perguruan Tinggi, kompetensi dosen, dan fasilitas pembelajaran. Pimpinan Perguruan Tinggi adalah orang yang berpengaruh dan menentukan kebijakan-kebijakan lembaga dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Dosen adalah tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih,

¹⁰ Fasli Jalal dan Supriadi, Dedi (Ed.). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), h.88

¹¹ Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dosen berperan penting dalam proses peningkatan mutu pembelajaran. Fasilitas pembelajaran adalah segala sesuatu yang meliputi peralatan dan perlengkapan yang langsung maupun tidak langsung digunakan dalam proses pembelajaran.

Akuntabilitas publik dan penjamin mutu perguruan tinggi selain sangat ditentukan oleh kondisi internal dan tata kelola organisasi setiap perguruan tinggi, juga turut dibentuk oleh interaksinya dengan masyarakat di luar perguruan tinggi. Sebagai lembaga publik, Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) seyogyanya terbuka dan bebas untuk dikontrol. Karena itu, akuntabilitas dan penjaminan mutu Perguruan Tinggi turut ditentukan oleh sejauh mana control yang diberikan masyarakat dan lembaga penjamin mutu.¹²

Dengan demikian perilaku pimpinan PTAIN, kompetensi dosen, dan fasilitas pembelajaran menjadi faktor yang menonjol yang dapat mempengaruhi akuntabilitas manajemen PTAIN. Tiga faktor ini sangat berkait dengan faktor utama pengelolaan Perguruan Tinggi dan sekaligus menentukan apakah perguruan tinggi itu akuntabel atau tidak.

Ketiga komponen tersebut akan dapat menentukan akuntabilitas manajemen perguruan tinggi. Hal ini penting sebab eksis dan tidaknya suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan dalam memimpin dan mengelola lembaga hingga berdampak pada pilihan menempatkan dosen yang memiliki kompetensi untuk menghasilkan pembelajaran yang bermutu dengan ditunjang oleh tersedia dan lengkapnya fasilitas pembelajaran. Tentu jika ini dilakukan akan berakibat kepada kepercayaan masyarakat kepada Perguruan tinggi.

¹² A. Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Mutu, Penjaminan Mutu dan Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Indonesia*. (Jakarta: UI Press, 2009), h. 9.

BAB II MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI

A. Manajemen Perguruan Tinggi

Manajemen pendidikan pada lembaga pendidikan (Sekolah/Perguruan Tinggi) adalah proses aplikasi fungsi manajemen dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Teori manajemen sebagai suatu yang relevan dengan pengelolaan lembaga pendidikan menjadi pertimbangan agar lembaga pendidikan tidak dikelola asal jadi saja, yang mengabaikan harapan masyarakat atau stakeholders. Profesionalisme dan integritas para administrator dan para pendidik untuk menjalankan fungsi manajemen dukungan kepemimpinan, sumber ⁵⁴ya insani, dan komunikasi akan menciptakan tata kelola yang baik.

13

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang ³²g Sistem Pendidikan Nasional, pasal 4 menyatakan bahwa: (1) Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa; (2) Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna; (3) Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. (4) Pendidikan diselenggarakan dengan memberikan keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta

¹³ Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2004), h. 29-30.

36

didik dalam proses pembelajaran. (5) Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat. (6) Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Pasal 19 ayat (2) menyatakan bahwa⁵⁴ Perguruan Tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka. Pasal 48 ayat (1) menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.³⁶ Pasal 50 ayat (6) menyatakan bahwa Perguruan Tinggi menentukan kebijakan dan⁴⁵ memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. Pasal 51 ayat (2) menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan.

Penyelenggaraan perguruan tinggi²⁹ perlu diorganisasikan, karena melibatkan banyak orang (dosen, staf dan²⁹ mahasiswa) yang tentunya terjadi interaksi satu dengan lainnya. Antara dosen, staf dan mahasiswa bekerjasama²⁹ untuk mencapai tujuan bersama. Perguruan tinggi perlu membentuk suatu kepengurusan, aturan, dan kesepakatan-kesepakatan²⁹ lainnya sehingga dapat bekerja dengan baik. Peranan manajemen pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi adalah mengatur bagaimana proses kerjasama antara pimpinan, dosen, staf dan mahasiswa dapat berjalan dengan baik agar tujuan dapat diwujudkan.¹⁴

¹⁴ Harsono. *Model-model Pengelolaan Perguruan Tinggi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 22-26

Fungsi pimpinan di perguruan tinggi (Rektor/ketua) seharusnya adalah sebagai: *head of school* untuk pengembangan suatu bidang ilmu, dan sekaligus sebagai administrator. Terkait dengan fungsi tersebut, maka setiap pimpinan di perguruan tinggi semestinya memiliki visi pendidikan (akademis) dan strategi implementasinya serta manajerial (*managerial skill*). Otonomi manajemen perguruan tinggi, harus dimaknai tidak hanya sebagai pendistribusian kewenangan dan legalitas pengelolaan, dimana setiap komponen dalam institusi pendidikan tinggi harus memiliki sinergi dalam keilmuan, adanya keseimbangan antara mengajar, meneliti dan menulis karya tulis ilmiah (sebagai profesionalitas keilmuan). Arah dan dampak otonomi tersebut sangat tergantung pada pengelola dan sivitas akademika perguruan tinggi itu sendiri.¹⁵

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.¹⁶ Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Mary Parker Follet menyatakan bahwa manajemen adalah *the art of getting things done through people*, yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Manager mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan. Drucker menyatakan bahwa manajemen merupakan praktik spesifik yang mengubah orang (sekumpulan orang)

¹⁵ Agus Suwignyo, *Pendidikan Tinggi dan Guncangan Perubahan*. (Jakarta: Pustaka pelajar, 2008), h.117-134.

¹⁶ Nanang, Fattah. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisyi, 2004), h. 1.

menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan bersifat produktif.¹⁷

Bateman dan Snell menyatakan bahwa “*management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals*”.¹⁸ Menurut Handoko, manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu. Fungsi penting yang melekat pada manajemen⁴³ adalah *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.¹⁹ Hal ini seperti yang dikemukakan oleh⁹⁵ Terry bahwa proses manajemen adalah aktivitas yang jelas dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu dan dilakukan melalui orang lain dengan bantuan sumber daya lain pula.²⁰

Gaffar¹⁴⁷ mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.²¹ Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka panjang. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat

53

¹⁷ Wibowo, (2009), *Budaya Organisasi (sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang)*, (Jakarta : Rajawali Press, 2009), h. 8-10.

¹⁸ T.S. Bateman, and Snell, S.A., *Management: Competing in the New Era*. (McGraw Hill Companies Inc: New York, 2002), h.14.

¹⁹ T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi* (Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 8-10.

²⁰ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (terj.)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 15-17.

²¹ M.Fakry Gaffar, *Pengelolaan Pendidikan*, (Tim Dosen FIP IKIP:Bandung, 1994), h. 19.

dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Kesadaran untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal, efektif dan efisien ini menumbuhkan kesadaran akan pentingnya manajemen dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, men³⁷ bertanggung jawabkan, mengatur, menangani dan memimpin sumber daya insani dan sumber daya lainnya untuk membantu dan mendorong pelaksanaan pendidikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen.²² Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi menerapkan fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

1. Perencanaan

Perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, dalam menyusun perencanaan perlu pula dilakukan perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu perguruan tinggi. Terry menyebutkan bahwa perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan menggunakan sejumlah asumsi mengenai masa datang dengan plan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.²³ Allen

²² Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*. (Jakarta: Kencana, 2009), h. 97.

²³ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (terj.) (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 17.

mendefinisikan perencanaan dengan menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.²⁴ Dari kedua definisi perencanaan ini dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Keberadaan perencanaan dalam suatu organisasi termasuk perguruan tinggi sangat penting, karena melalui perencanaan akan dapat ditentukan tujuan, kebijakan, prosedur, program serta dapat memberikan cara atau pedoman pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang baik akan melahirkan tindakan ekonomis dan menghindari pemborosan pemanfaatan sumberdaya organisasi, sehingga semua potensi organisasi memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan akan memperkecil risiko yang dihadapi organisasi pada masa yang akan datang, karena melalui perencanaan kegiatan organisasi akan tergambar secara lengkap, jelas dan menyeluruh, sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat dilakukan secara teratur. Dengan demikian kegiatan organisasi dapat dilakukan pengukuran, pengendalian, pengawasan, evaluasi dan menghindari *mismanagement* penempatan staf. Perencanaan akan membantu dan menentukan peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

Perencanaan pada perguruan tinggi didasarkan pada tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan-pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perencanaan dalam

²⁴ Louis A. Allen, *Management and Organization*. (New Delhi: Mc Graw-Hill Book Company Ltd., 1975), h. 109

bidang pendidikan-pengajaran berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh dimensi dan komponen perguruan tinggi, sehingga sasaran peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi dapat dicapai dengan baik. Perencanaan dalam rangka peningkatan mutu akademik meliputi perencanaan peningkatan kualitas tenaga pengajar, kualitas lulusan, pengelolaan program studi, perencanaan keuangan, perencanaan peningkatan sarana pendukung akademik seperti untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Keberadaan perencanaan dalam suatu organisasi termasuk perguruan tinggi sangat penting, karena melalui perencanaan akan dapat ditentukan tujuan, kebijakan, prosedur, program serta dapat memberikan cara atau pedoman pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang baik akan melahirkan tindakan ekonomis dan menghindari dari pemborosan pemanfaatan sumberdaya organisasi, sehingga semua potensi organisasi memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan akan memperkecil resiko yang dihadapi organisasi pada masa yang akan datang, karena melalui perencanaan kegiatan organisasi akan tergambar secara lengkap, jelas dan menyeluruh, sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat dilakukan secara teratur. Dengan demikian kegiatan organisasi dapat dilakukan pengukuran, pengendalian, pengawasan, evaluasi dan menghindari *mismanagement* penempatan staf. Perencanaan akan membantu dan menentukan peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

Perencanaan pada perguruan tinggi didasarkan pada tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan-pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perencanaan dalam

bidang pendidikan-pengajaran berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh dimensi dan komponen perguruan tinggi, sehingga sasaran peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi dapat dicapai dengan baik. Perencanaan dalam rangka peningkatan mutu akademik meliputi perencanaan peningkatan kualitas tenaga pengajar, kualitas lulusan, pengelolaan program studi, perencanaan keuangan, perencanaan peningkatan sarana pendukung akademik seperti perpustakaan, laboratorium, dan berbagai sarana prasarana akademik lainnya.

Perencanaan pada dimensi penelitian menggambarkan kegiatan perguruan tinggi dalam bidang riset baik untuk jangka pendek, menengah maupun untuk jangka panjang. Perencanaan dalam bidang penelitian ini meliputi peningkatan kualitas hasil riset, kuantitas, kebermanfaatan hasil riset, peningkatan daya saing riset, peningkatan kualitas peneliti, peningkatan jaringan kerja (*networking*), sumber dana riset, dan berbagai dimensi lain yang semuanya mengarah pada penguatan dimensi riset sebagai salah satu bagian dari tridharma perguruan tinggi. Perencanaan dalam bidang pengabdian masyarakat merupakan serangkaian penyusunan aktivitas perguruan tinggi dalam bidang pengabdian pada masyarakat. Perencanaan dalam dimensi ini mengarah pada komitmen perguruan tinggi sebagai agen pembaruan masyarakat. Perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam rangka menata kehidupan masyarakat ke arah yang lebih melalui upaya pendidikan, pencerdasan dan kegiatan pengabdian menuju keadilan dan kesejahteraan.

Penyusunan perencanaan pada perguruan tinggi bersifat integral dan holistik. Perencanaan integral merupakan satu ⁵¹satuan perencanaan yang tidak terpisahkan satu sama lain dalam tridharma perguruan tinggi. Perencanaan dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan

perencanaan yang utuh dalam mengemban visi dan misi perguruan tinggi. Perencanaan holistik merupakan perencanaan menyeluruh di mana seluruh komponen perguruan tinggi seperti kegiatan administrasi pada perguruan tinggi, rekrutmen dan peningkatan kualitas tenaga non akademik, sarana pendukung seperti gedung, ruang kuliah, dan berbagai sarana lain disusun dalam suatu perencanaan yang sesuai dengan tujuan perguruan tinggi. Perencanaan budgeting pada perguruan tinggi seluruhnya mengarah pada tujuan, visi dan misi yang diemban oleh suatu perguruan tinggi.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas dan kedudukan. Staf dan karyawan pada perguruan tinggi memiliki perbedaan dengan staf dan karyawan pada organisasi pada umumnya. Staf dan karyawan yang bekerja pada perguruan tinggi memiliki tugas yang khas dan karakteristik tersendiri. Salah satu bentuk kekhasan staf dan karyawan perguruan tinggi terletak pada tugas akademik administratif. Ada empat kelompok karyawan yang bertugas pada perguruan tinggi, yang masing-masing mempunyai tugas berbeda:

- a) Karyawan akademik adalah para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian.
- b) Karyawan administrasi adalah karyawan yang bekerja pada rektorat, dekanat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya.
- c) Karyawan penunjang akademik adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, bengkel latihan dan lain-lain.
- d) Karyawan penunjang lain adalah karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, dan sejenisnya.

Tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation dan job establishment*), merencanakan kaderisasi dan sebagainya.

3. Pemimpinan / Penggerakan (*actuating*)

Fungsi penggerakan kadang-kadang diganti dengan istilah lain, misalnya fungsi pimpinan (*leading*). Menurut G.R. Terry (1978) pengorganisasian atau penggerakan⁴⁸ adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien.²⁵ Dengan demikian mereka dapat memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Manullang mengemukakan makna pengorganisasian dalam arti yang dinamis. Pengorganisasian adalah suatu proses pembagian pekerjaan, pembatasan tugas-tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antar unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.²⁶ Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah perbuatan

²⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (terj.)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 17.

²⁶ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1976), h.23.

diferensiasi tugas-tugas dan jalinan hubungan kerja dalam suatu organisasi.

Dalam lingkup perguruan tinggi, tugas pemimpin/penggerakan adalah tugas memanfaatkan dan menggerakkan seluruh manusia yang bekerja pada suatu perguruan tinggi, agar masing-masing bekerja sesuai yang ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karenanya, banyak orang yang menyatakan bahwa fungsi pemimpin/penggerakan adalah fungsi yang paling penting serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi pemimpin/penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi dan bagian perusahaan atau perguruan tinggi. Dalam fungsi pemimpin/penggerakan terdapat upaya pemberian motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang lain kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana, apa kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala tersebut agar hasil kerja dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya akhir tahun anggaran, tetapi justru secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat.

48 Terry menjelaskan bahwa pengawasan sebagai suatu proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang

sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.²⁷ Definisi Terry menggambarkan bahwa pengawasan memiliki keterkaitan langsung dengan perencanaan. Pengawasan baru dapat dilakukan bila telah ada perencanaan sebelumnya.

Pengawasan pada perguruan tinggi dilakukan terhadap seluruh perencanaan Tridharma perguruan tinggi. Pengawasan dilakukan untuk memastikan terlaksana tidaknya perencanaan secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Pengawasan juga bermanfaat untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi perguruan tinggi dalam menjalankan program dan kegiatan yang telah dituangkan dalam perencanaan. Dengan adanya pengawasan, maka dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan. Pengawasan bukanlah dimaksudkan untuk inencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan, dan memperbaikinya jika terdapat kegiatan yang tidak sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perguruan tinggi. Oleh karenanya, pengawasan dapat dilakukan sebelum proses, pada saat proses maupun setelah proses pelaksanaan program kegiatan pada perguruan tinggi.

Pengawasan sebelum proses dikenal dengan *preventive control*. Preventive control adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan. Pengawasan setelah proses dikenal dengan *repressive control*.

²⁷ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (terj.)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 17.

Repressive control adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan, dengan maksud agar tidak terjadi lagi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Pola pengawasan seperti ini dapat dilakukan pada perguruan tinggi, sehingga lembaga pendidikan tinggi mampu meningkatkan kualitasnya karena didukung oleh pengawasan yang kuat.

B. Kepemimpinan

1. Tinjauan Umum tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua istilah yang tidak bisa dipisahkan dalam suatu organisasi.²⁸ Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership action*) atau manajemen (*Management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.²⁹ Begitupun dalam upaya meningkatkan akuntabilitas manajemen, kepemimpinan memegang peranan yang sangat strategis. Bagian ini akan menjelaskan mengenai teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan, proses kepemimpinan, sifat-sifat pemimpin, kepemimpinan dalam pendidikan, kepemimpinan di perguruan tinggi swasta bermutu dan Manajemen perguruan tinggi.

²⁸ Syahrizal.Abbas, (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kencana, 2009), h.13

²⁹ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)* (Bandung : Alfabeta, 2007), h.81

2. Teori⁴ Kepemimpinan

Berbicara tentang kepemimpinan ternyata tidak ada definisi baku yang menjadi standar definisi yang dapat dijadikan rujukan. Sehingga perlu untuk membaca berbagai ulasan dari beberapa ahli yang sebenarnya arah dan orientasinya tidak jauh berbeda, yaitu dasar bakat, sifat, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, peran, jabatan, posisi dan persepsi orang lain mengenai keabsahan kepemimpinan itu sendiri.

Adapun beberapa definisi dari para ahli antara lain dikemukakan oleh Sarwono (2005), sebagai berikut:³⁰

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama (Hemphill & Coons, 1957: 7).
- 2) Kepemimpinan adalah salah satu jenis hubungan kekuasaan yang ditandai oleh persepsi anggota bahwa anggota kelompok yang lain mempunyai hak untuk merumuskan pola perilaku dari anggota yang pertama dalam hubungannya dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok. (Janda, 1960: 358)
- 3) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961: 24).
- 4) Kepemimpinan adalah interaksi antar manusia dimana salah satunya menyajikan satu jenis informasi tertentu sedemikian rupa, sehingga yang lain yakin bahwa hasilnya akan lebih baik jika dia berperilaku sesuai

⁴

³⁰ Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h.

4

dengan cara-cara yang dianjurkan atau diharapkan. (Jacobs, 1970: 232)

- 5) Kepemimpinan adalah pengawaan dan pemeliharaan suatu struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill, 1974: 411).
- 6) Kepemimpinan adalah tambahan pengaruh yang lebih tinggi dan diatas mekanisme pencapaian dengan arahan rutin dari organisasi. (Katz & Kahn, 1978: 528)
- 7) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang terorganisasi menuju pencapaian suatu tujuan. (Roach & Behing, 1984: 46)

Dari berbagai uraian di atas dapat ditarik definisi sementara bahwa Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama. Sedangkan yang dinamakan Pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku dan hubungan tersebut.

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang sangat penting dalam suatu organisasi, tetapi untuk menemukan dan menjadi seorang pemimpin yang mampu membawa kemajuan suatu organisasi tidaklah mudah. Hal ini juga dikemukakan oleh Gordon bahwa tidak semua orang dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi.³¹ Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal maupun kebutuhan

³¹ Gordon, T (1991) *"The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance"*. (New York: In Kotter and Heskett, eds. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc, 1991), h. 20

35

lainnya yang pantas didapatkannya. Artinya semua kebutuhan anggota dalam organisasi terpenuhi dengan baik. Situasi yang demikian menggambarkan hubungan yang positif antara pemimpin dengan para anggota organisasi³⁴

Lain lagi menurut Harold W. Boles mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "*Leadership is a process, or service of actions, in with one or more persons exert influence, authority, or power over one or more other in moving in social system toward one or more of their primary system goals*".³²

Kepemimpinan merupakan proses atau sejumlah tindakan di mana satu orang atasan lebih (pemimpin) menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap satu atau lebih orang lain (pengikut) dalam menggerakkan sistem sosial untuk mencapai satu atau lebih tujuan sistem sosial.

Sistem sosial yang dimaksud Boles adalah memenuhi kebutuhan, produktivitas, inovasi dan pemeliharaan organisasi sistem sosial. Sedangkan menurut Terry "Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut"³³. Terry dalam Kartono mengemukakan: "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok".³⁴

³² Harold W.Boles, and James A. Davenport, (1983). *Introduction to Educational Leadership*. (Lanham: University Press, 1983), h.17.

³³ George R. Terry, (2009). *Prinsip-prinsip Manajemen (terj.)* (Jakarta: Bumi Aksara,2009), h. 152.

³⁴ Kartini Kartono, (1998). *Pimpinan dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1998), h. 48)

Dari berbagai pendapat tentang teori kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli pada umumnya berpendapat bahwa kepemimpinan masih berfokus pada pribadi sosok pemimpin. Sedangkan menurut Paul Horsey dan Kenneth H Blanchard (1993) yang dikembangkan oleh Wirawan lebih spesifik lagi mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.³⁵ Pola perilaku bukan dalam pengertian yang statis tetapi dalam pengertian yang dinamis, karena gaya kepemimpinan seorang dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Lebih lanjut Wirawan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan adonan dari sejumlah perilaku kepemimpinan antara lainnya: (a) perilaku menganalisis karakteristik; (b) perilaku memilih dan menggunakan kekuasaan; (c) perilaku memilih dan menggunakan teknik mempengaruhi; (d) perilaku penggunaan karakteristik pribadi; (e) perilaku menganalisis hasil mempengaruhi; dan (f) perilaku mengevaluasi hasil kepemimpinan.³⁶ Tetapi kepemimpinan tidak hanya berhubungan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak ada satu pun gaya yang dapat diterapkan secara konsisten pada berbagai macam situasi organisasi karena itu penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting dari masalah kemampuan pimpinan maupun memperlakukan semua unsur personal organisasi secara manusiawi sehingga semua pekerjaan yang ada dapat direalisasikan dengan tepat waktu dan mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

³⁵ Wirawan. (2003). *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press, 2003), h. 80-81

³⁶ *Ibid.*,

Dalam suatu institusi pendidikan, kepemimpinan merupakan suatu yang sangat esensial. Sebagaimana pendapat Petos dan Austin dalam Sallis mengemukakan bahwa setiap institusi memerlukan pemimpin yang memiliki visi dan misi, dekat dengan pelanggan memiliki gagasan inovatif yang luas, familier dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Hasil dari suatu kepemimpinan pada suatu PT akan terlihat pada bagaimana ia menentukan suatu kebijakan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan cara dan pihak yang menerima delegasi, acuan sikap dalam bekerja dan acuan standar dalam melakukan pengawasan.³⁷

Perilaku seorang pimpinan pada Perguruan Tinggi dalam menggerakkan organisasi secara efektif menurut Wolff dalam Burke (adalah melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan, pengajaran langsung pada dosen, meyakinkan bahwa untuk kerja dosen di kelas dievaluasi, dan mampu menjadi model tokoh yang efektif, pemimpin intruksional dituntut agar mempunyai kemampuan menggerakkan secara profesional yang ada di PT.³⁸

Dari berbagai uraian di atas dapat ditarik definisi bahwa *Kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama.* Sedangkan yang dinamakan

³⁷ Edward Sallis, (1993). *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page, 1993), h. 32.

³⁸ Joseph C Burke, "The Many Faces of Accountability". In Joseph C. Burke and Associates, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, And Market Demands*. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2005), h. 78-80.

Pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku dan hubungan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan perguruan tinggi berarti proses, perilaku atau hubungan pemimpin perguruan tinggi yakni rektor atau ketua atau direktur dengan sub ordinat di bawahnya yang dengan proses, perilaku atau hubungan itu tercipta suatu tindakan bersama yang dikerjakan secara bersama untuk mencapai tujuan tertentu dalam proses pengelolaan perguruan tinggi.

Dalam studi organisasi dan manajemen dikenal sejumlah teori tentang kepemimpinan. Terry (2009:48) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan yaitu; “teori otokratis, teori psikologis, teori sosiologis, teori suportif, teori *laissez faire*, teori kelakuan pribadi, teori sifat dan teori situasi”. Berikut akan dijelaskan teori-teori tersebut secara ringkas.

a) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah dan pemaksaan terhadap staf atau bawahannya. Seorang pemimpin melakukan pengawasan yang ketat terhadap semua pekerjaan staf, agar dapat berjalan secara efisien. Pemimpin yang menerapkan teori otokratis, pada dasarnya selalu ingin tampil sendiri dan berambisi untuk menguasai dan merajai setiap situasi. Dengan kekuasaan dan kekuatan yang keras, ia memberikan perintah-perintah yang harus dipatuhi dan diikuti oleh staf atau bawahannya.

Pemimpin yang menerapkan teori otokratis menurut Terry dalam pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan organisasi, “dibuat sendiri tanpa berkonsultasi dengan para anggotanya, memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi oleh anggota kelompoknya”.³⁹ Dia tidak pernah

³⁹ George R. Terry, (2009). *Prinsip-prinsip Manajemen....* h. 50

memberikan informasi mendetail tentang rencana kerja yang akan datang, dan hanya memberitahukan langkah-langkah yang harus dilakukan segera oleh stafnya untuk melaksanakan kebijakan yang telah diambilnya. Dalam teori otokratis, seorang pemimpin memberikan pujian atau kritikan kepada anggotanya didasarkan pada inisiatif sendiri, untuk kepentingan sendiri dan bukan untuk kepentingan organisasi.

Dalam praktik organisasi, teori otokratis ini dibagi ke dalam tiga kategori yaitu pemimpin yang menerapkan; otokratis keras, otokratis³⁰mbut dan otokratis inkompeten. Otokratis keras memiliki sifat tepat, seksama dan sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Pemimpin yang menerapkan sifat otokratis keras, tidak bersedia mendelegasikan kewenangannya. Organisasi yang dipimpin otokrat keras dapat dikenal dengan sikap *one man one show*. Otokrat keras dalam kepemimpinan menerapkan dengan tegas prinsip seperti "*business is business*, waktu itu uang, untuk bisa makan orang harus bekerja keras, yang dikejar adalah kemenangan mutlak dan lain-lain".⁴⁰

Otokrat lembut memiliki kemiripan dengan otokrat keras, namun dia selalu didera oleh perasaan-perasaan non kompromistis. Dia hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip yang diciptakannya sendiri. Otokrat lembut bersedia mengeluarkan biaya yang besar, asal bawahannya bersedia patuh dan tunduk kepadanya. Para anggotanya tidak boleh meminta dan tidak boleh memilih, dan mereka harus menyukai semua pemberian dan ketentuannya. Semua pihak dipaksa untuk menerima dan menyukai pendirian, kemauan dan kebijaksanaan pemimpin tanpa *reserve*.

⁴⁰ *Ibid.*, h. 54

Otokrat inkompeten mirip dengan anak kecil (bayi). Bayi itu memiliki banyak energi, ia ingin mendominasi orang lain, selalu berkuasa mutlak, selalu bersikap tiranik, selalu membuat kekeliruan dan tidak seimbang dengan jiwanya. Otokrat inkompeten bersikap memberikan kritik dan pujian kepada seseorang bergantung pada emosi sesaat. Dia selalu mau berkuasa, namun senantiasa bimbang dan tidak pasti. Dia lebih suka mengangkat pegawai-pegawai yang berkarakter lemah yang mau mengeluh-elu dan memuji-muji dirinya. Namun, otokrat inkompeten juga mengeluh setinggi langit akan ketidakmampuan stafnya dalam menjalankan tugas. Otokrat inkompeten memberikan perintah tidak sesuai dengan kemampuan staf dan keterbatasan sarana yang ada. Akibatnya, ia menyiksa bawahannya dengan tugas-tugas berat di luar kemampuan mereka, dan memaksa semua staf untuk secara serta merta mematuhi perintah dan komandonya, otokrat inkompeten ini tidak mempunyai prinsip. Dia tidak mau mengindahkan moral dan prilakunya yang jahat, suka membohong, menyogok, munafik dan jika diperlukan tidak segan-segan menggunakan cara tidak baik dalam mencapai tujuannya.

b) Teori⁴⁶ psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para bawahan atau stafnya. Pemimpin merangsang bawahannya agar mereka bekerja ke arah pencapaian sasar⁴⁶ organisasi maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain, akan sangat men³⁰tingkan aspek-aspek psikis manusia seperti; pengakuan, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan staf, penghargaan, kegairahan kerja, minat, suasana hati dan lain-lain.

c) Teori Sosiologis

Dalam teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan hubungan antar relasi dalam suatu organisasi. Melalui teori ini penyelesaian konflik organisatoris dapat diatasi antar anggota kelompok, guna tercapainya kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Pemimpin menentukan tujuan dan petunjuk yang diperlukan bagi staf untuk melakukan setiap tindakan, berkaitan dengan kepentingan organisasinya.

Dalam teori sosiologis, setiap anggota kelompok mengetahui hasil apa, keyakinan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepingangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

d) Teori Suportif

Dalam teori suportif, pemimpin beranggapan bahwa para pengikut atau stafnya ingin berusaha sebaik-baiknya, dan pemimpin dapat membimbing mereka dengan sebaik baiknya melalui tindakan-tindakan tertentu. Untuk maksud tersebut, pemimpin menciptakan suatu lingkaran kerja yang membantu mempertebal keinginan setiap anggota kelompoknya, untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan skillnya dan memiliki motivasi yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi. Teori ini sering dikenal dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis.

e) Teori *laissez faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh 'Ketua Dewan' yang sebetulnya tidak mampu mengurus, dan dia menyerahkan semua tanggung jawab kepada bawahannya atau

anggota organisasinya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol, dengan berbagai macam hiasan. Dalam praktiknya, seorang pemimpin yang menerapkan teori *laissez faire* biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin dimungkinkan oleh sistem nepotisme ataupun penyuaian. Jika dia mempunyai ketrampilan teknis, namun disebabkan oleh karakternya yang lemah dan tidak berpendirian atau tidak berprinsip, maka semua itu akan mengakibatkan tidak adanya kewibawaan atau tidak ada kontrol.

Dalam kepemimpinan *laissez faire*, seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan mengkoordinasikan semua pekerjaan, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Akibatnya, suatu organisasi labil, kocar kacir atau identik dengan kapal yang kehilangan nakhodanya. Pemimpin yang menerapkan prinsip *laissez faire* pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua staf atau anggota organisasi bersikap santai dan bermotto "lebih baik tidak usah bekerja", sehingga melahirkan sikap acuh tak acuh di kalangan anggota organisasi. Para bawahan atau anggota organisasi praktis tidak terbimbing atau terkontrol oleh pemimpinnya.

f) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus bersikap fleksibel, mempunyai daya elastis tinggi, karena ia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Penyelesaian masalah sosial tidak akan pernah identik dalam rentang waktu yang berbeda. Pola tingkah laku pemimpin tersebut berkaitan dengan ; 1) bakat dan kemampuannya, 2) situasi dan kondisi yang dihadapi, 3) keinginan

untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul dan 4) derajat supervisi dan ketajaman evaluasi.

g) Teori Sifat

Sudah banyak peneliti yang melakukan upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk memprediksikan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri yang diharapkan oleh seorang pemimpin, yaitu ; memiliki inteligensia tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

h) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa, seorang pemimpin harus memiliki daya lentur/fleksibilitas, tidak kaku, dan mudah menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan situasi dan zamannya. Kepemimpinan dalam teori situasi harus bersifat 'multi-dimensional', agar mampu melibatkan dan menyesuaikan diri terhadap situasi yang cepat berubah. Teori ini memiliki landasan dasar, bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga elemen dasar yaitu ; pemimpin, pengikut dan situasi. Situasi dianggap sebagai elemen penting karena situasi dapat mempengaruhi pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan model, tipe yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memenej suatu organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut dapat diketahui berdasarkan gaya; kharismatik, patternalistik dan maternalistik, militeristik,

otokratik, laissez faire, populistik, administratif dan gaya kepemimpinan demokratis.⁴¹

1. Gaya Kharismatik

Gaya pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga memiliki pengikut dengan jumlah yang luar biasa. Peneliti studi *leadership* mengemukakan bahwa seorang pemimpin kharismatik memiliki keterkaitan dengan kekuatan *ghaib* (*supernatural*), di mana kekuatan-kuatannya diperoleh dari sang khalik. Totalitas kepribadian pemimpin dengan gaya kharismatik memancarkan daya tarik yang amat besar. Tokoh-tokoh pemimpin yang dapat dikategorikan memiliki gaya kharismatik antara lain Jengis Khan, Gandhi, John Kennedy, Soekarno dan lain-lain.

2. Gaya Paternalistik dan Maternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang mengikuti pola hubungan orang tua dengan anak, sehingga gaya ini dikenal dengan gaya kepemimpinan kepaternan. Hesselbeinciri mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik adalah:

- a) Atasan menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, dan bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), sehingga bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- b) Atasan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif atau mengambil keputusan sendiri. Akibatnya, staf selalu dibayangi oleh atasannya dalam menjalankan tugas.

⁴¹ Wibowo, *Budaya Organisasi (sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang)*, (Jakarta : Rajawali Press, 2009), h. 71.

- c) Atasan yang memberikan kesempatan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kreativitasnya.
- d) Atasan bersikap selalu lebih tahu atau lebih benar, dan sedikit sekali dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya.⁴²

3. Gaya Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik berbeda dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi militer. Sifat dan gaya kepemimpinan militeristik antara lain:

- a) Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando kepada bawahannya.
- b) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c) Menyenangi formalitas dan upacara-upacara ritual yang berlebihan.
- d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver).
- e) Tidak menghendaki saran-saran atau kritikan dari bawahannya.⁴³

4. Gaya Otokratik

Gaya kepemimpinan otokratik mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berupaya untuk berperan sebagai pemain tunggal dan memiliki ambisi untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya, serta tidak memberikan informasi secara detail

⁴² Hesselbein, G. (2007). *The Leader of The Future 2* (London : Mc. Graw-Hill, Inc. Higher Education, 2007), h. 147.

⁴³ *Ibid.*,

mengenai rencana dan tindakan yang akan dilakukan oleh bawahan.

Pujian dan kritikan terhadap bawahan diberikan atas pertimbangan sendiri. Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin memiliki sikap untuk menyisihkan diri, dan tidak bergaul dengan bawahannya. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa mutlak dan tunggal, serta selalu ingin menguasai keadaan. Kepemimpinan otokratik seperti sebuah sistem pemanas, yang memberikan energi, tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim, situasi emosional bawahan dan lingkungannya.

5. Gaya *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* seorang pemimpin yang membiarkan kelompok atau stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri, dan pemimpin tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahannya. Pemimpin hanya simbol semata, dan tidak memiliki keterampilan teknis. Seorang yang menjadi pemimpin dengan gaya *laissez faire*, biasanya memperoleh kedudukan tersebut melalui penyogokan, suapan, atau karena adanya sistem nepotisme. Pemimpin dengan gaya *laissez faire* tidak memiliki kewibawaan dan kemampuan untuk mengontrol stafnya. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak bisa melakukan koordinasi dengan stafnya, dan tidak berdaya sama sekali untuk menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

Pemimpin dengan gaya *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin yang sebenarnya, sebab tidak bisa mengontrol bawahan dalam situasi kerja, bawahan tidak disiplin, dan bekerja semaunya sesuai dengan keinginan sendiri.

6. Gaya Populis

Worsley dalam bukunya *The Third World*, memaknai gaya kepemimpinan populis sebagai kepemimpinan yang membangunkan solidaritas rakyat, seperti Soekarno dengan

ideologi *marhaenismenya*, menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap penindasan-penghisapan dari penguasaan kekuatan asing (luar negeri).⁴⁴

Kepemimpinan populis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatan-kekuatan luar negeri. Kepemimpinan dengan gaya ini mengutamakan upaya menghidupkan kembali nasionalisme. Sedangkan pada sisi lain, konsep pemimpin populis atau lebih dikenal sebagai pemimpin yang merakyat adalah cerminan dari seorang pemimpin yang benar-benar lahir dari bawah (*bottom up*). Karakteristiknya adalah bahwa ia sangat dekat dengan bawahannya, populer, mengetahui dan merasakan apa yang menjadi permasalahan bawahannya/pengikutnya serta sangat peka untuk membantu menyelesaikan segala persoalan yang diderita oleh pengikutnya tersebut.⁴⁵

7. Gaya Administratif

Gaya kepemimpinan administratif merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri atas pribadi pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Melalui kepemimpinan administratif, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah,

⁴⁴ Worsley *The Third World*, (New York: The Free Press, 1998), h. 145.

⁴⁵ (<http://bantenesia.com/index.php/opini/item/865-pemimpin-wacana-dan-pemimpin-populis>).

khususnya untuk memantapkan integritas pada khususnya dan usaha-usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini, diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri dan manajemen moderen dan perkembangan sosial di tengah-tengah masyarakat.

8. Gaya Demokratis

Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggota/pengikutnya. Koordinasi pekerjaan terjalin baik dengan semua lini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis ini bukanlah masalah person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatannya terletak justru pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu memanfaatkan anggota seefektif mungkin, pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung dengan mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut; organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas dan tanggung jawab/kewajibannya. Dalam kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin mengutamakan tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerjasama dari setiap warga kelompok. Dengan begitu, pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerjasama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya. Secara ringkas dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas anggota

kelompoknya, termasuk juga para pemimpinnya. Kesemuanya itu terlibat aktif dalam penentuan sikap, penyusunan rencana dan program, pembuatan keputusan, disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok dalam suasana demokratis) dan etika.

D. Sifat-sifat Pemimpin

Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinan dengan baik harus memiliki sifat-sifat tertentu yang akan menunjang bagi tindakan dan pemikiran ke arah mana proses kepemimpinannya itu diarahkan. Terry dalam Kartono menyebutkan sifat-sifat pemimpin yang unggul adalah sebagai berikut: memiliki Kekuatan, Stabilitas emosi, Pengetahuan tentang relasi insani, Kejujuran, Objektif, Dorongan pribadi, Keterampilan berkomunikasi, Kemampuan mengajar, Keterampilan sosial, dan Kecakapan teknis atau kecakapan pimpinan.⁴⁶

Tugas terpenting dan terutama dari kepemimpinan ialah untuk memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Untuk melaksanakan tugas dengan baik seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri pemimpin yang baik sebagai berikut.

- a. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya,
- b. Berpengetahuan luas,
- c. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya,
- d. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai,
- e. Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar,

⁴⁶ Kartini.Kartono, *Pimpinan dan Kepemimpinan.....* h. 41-43

- f. Gemar dan cepat mengambil keputusan,
- g. Objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak menggunakan rasio,
- h. Adil dalam memperlakukan bawahan,
- i. Menguasai prinsip-prinsip *human relations*,
- j. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi,
- k. Mampu bertindak sebagai penasihat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung situasi & masalah yang dihadapi,
- l. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.⁴⁷

Collon mengemukakan ciri-ciri seorang pemimpin atau sifat seseorang yang diharapkan sebagai berikut:

- a. Kelancaran berbicara. Kelancaran berbicara adalah lebih daripada sekedar mempunyai perbendaharaan kata yang luas; hal itu adalah kemampuan untuk berkomunikasi dalam bahasa yang dipimpin.
- b. Kemampuan untuk memecahkan persoalan. Kemampuan untuk memecahkan persoalan dari mereka yang dipimpin, atau membantu dalam pemecahan persoalan mereka, merupakan ciri lain dari para pemimpin yang efektif.
- c. Kesadaran akan kebutuhan. Pemimpin yang efektif mengerti akan kebutuhan dari mereka yang dipimpinnya, baik yang dinyatakan maupun tidak, dan ia tahu bagaimana dapat memuaskan.

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), h. 39-41

- d. Keluwesan. Pemimpin yang luwes mampu menyesuaikan organisasi untuk menghadapi kebutuhan yang berubah tanpa terlalu banyak meresahkan mereka yang dipimpin.
- e. Kecerdasan. Pemimpin yang efektif tidak perlu seorang jenius. Tetapi anggota kelompok harus merasa bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi.
- f. Kesiediaan menerima tanggung jawab. Kesiediaan untuk menerima tanggung jawab.
- g. Keterampilan sosial. Jangan merendahkan anggota kelompok di hadapan anggota lainnya. Pemimpin harus bijaksana, diplomatis dan mampu berhubungan kelompok dihargai oleh anggota kelompok.
- h. Kesadaran akan diri dan lingkungan. Pandangan ke dalam diri. Tidak merasa pandai sendiri, tetapi pandai merasakan orang lain.⁴⁸

Sifat Kepemimpinan menurut Marbun adalah sebagai berikut:

- a. Sifat ratu artinya bijaksana, adil, ambeg para ma'arta.
- b. Sifat pandito artinya dapat melihat jauh ke depan.
- c. Sifat petani artinya jujur, tekun, dan sederhana.
- d. Sifat guru artinya mendidik kader, penerus, sabar, tekun, dan seterusnya.⁴⁹

⁴⁸ Rodger, D Collons, *Menyoroti Sifat-sifat Kepemimpinan*. Jakarta: PT Alex Media, 2005), h. 38-40

⁴⁹ BN.Marbun, (Ed.) (2000). *Konsep Manajemen Indonesia*. (Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, 2000), h. 48-49

Boles dan Davenport mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan deskriptif. Deskriptif diartikan untuk menjelaskan fenomena yang sangat lengkap dengan cara yang lebih seobjektifnya berdasarkan observasi empiris dan menyimpulkannya menjadi teori yang disebut teori deskriptif. Ciri-ciri kepemimpinan deskriptif sebagai berikut.

- a. Mendefinisikan satu fenomena,
- b. Secara rinci melukiskan fenomena tersebut,
- c. Menggolongkan pertanyaan-pertanyaan deskriptif menjadi kategori-kategori yang masing-masing eksklusif dan konsisten,
- d. Menambahkan kejadian-kejadian masa lalu kepada penjelasan,
- e. Memperluas pemahaman sebab-sebab dari fenomena,
- f. Mengantisipasi pengontrolan kejadian-kejadian di masa yang akan datang,
- g. Membuat kemungkinan generalisasi, memungkinkan prediksi kejadian-kejadian di masa yang akan datang,
- h. Menyarankan penelitian,
- i. Menghasilkan rekaman data,
- j. Memerlukan interpretasi dan evaluasi data,
- k. Memperkuat atau memodifikasi definisi dan deskripsi asli.⁵⁰

Wirawan mengemukakan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai kesuksesan kepemimpinan sebagai berikut.⁵¹

⁵⁰ Harold W. Boles, and James A. Davenport, *Introduction to Educational Leadership*...h. 32.

⁵¹ Wirawan. (2003). *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek*..... h. 44

**Sifat-Sifat Pemimpin yang Diharapkan dapat Menentukan
Kesuksesan Kepemimpinan**

SIFAT PRIBADI		PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN
PSIKOLOGI	FISIK	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesehatan jiwa 2. Turunan 3. Pendidikan 4. Status sosial/ekonomi 5. Kecendikiawanan 6. Kecerdasan 7. Kestabilan emosi 8. Ambisi 9. Internal lokus control 10. Kerjasama 11. tegas 12. Dapat dipercaya 13. Dominan 14. Enerjetik 15. Kreativitas dan inovasi 16. Persistem 17. Percaya diri 18. Pengambil resiko 19. Toleransi terhadap stres 20. Tanggung jawab 21. Motivasi 22. Integritas 23. Keberanian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Kelamin 2. Kesehatan fisik 3. Umur 4. Tinggi dan berat badan 5. Penampilan 6. Stamina 7. Mobilitas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguasaan ilmu dan teknologi 2. Teknis pimpinial 3. Komunikasi 4. Berpidato 5. Berorganisasi 6. Konseptual 7. Manusiawi 8. Berdiplomasi 9. Mempengaruhi 10. Memotivasi 11. Politik 12. Menciptakan visi 13. Strategi dan taktik 14. <i>Entrepreneurship</i> 15. Manajemen Konflik.

24. Kepandaian berbicara		
25. Adaptabilitas.		

E. Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam aplikasinya peran kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Hersey dan Blanchard dalam *Management Organizational Behavior* mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut; (1) *Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives (George R. Terry)*, (2) *Leadership as interpersonal influence exercised in situation an directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal the goals (Robert Tennnbaun, Irving R. Wischler, Fred Massarik* (3) *Leadership is influencing people to folow in the achievement of a common goal (Harold Koonte and Cyril O'Donnelf)*.⁵² Sementara Ordway Tead mengemukakan dalam *The Art of Leadership* menyatakan "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan".⁵³ d

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang diorganisir dengan menggunakan kekuasaan sebagai motor atau penggerak seluruh sumber dan alat-alat yang

⁵² Paul Hersey, and Blanchard, Kenneth H. (2002). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc, 2002), h. 83-84.

⁵³ Kartini Kartono, *Pimpinan dan Kepemimpinan.....* h. 49.

tersedia bagi organisasi keputusan menuju penentuan dan pencapaian tujuan. Pemimpin sendiri adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.⁵⁴

Asmara mengemukakan bahwa: kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personel di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.⁵⁵

Nawawi menambahkan bahwa: Kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan terutama untuk mencapai tujuan yang dirumuskan".⁵⁶

Pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membimbing, menggerakkan, serta mendorong dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam lembaga pendidikan khususnya pendidikan tinggi yaitu dengan cara bagaimana pimpinan dapat memberdayakan tenaga edukatif, tenaga non edukatif serta mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Kepemimpinan pendidikan adalah kualitas kegiatan dan integrasi didalam situasi pendidikan dan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan

⁵⁴ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*....h. 17.

⁵⁵ U. Asmara, *Kepemimpinan Pendidikan*.....h. 10

⁵⁶ Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Universitas Gadjadara, (2015), h.2.

pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.⁵⁷ Pimpinan pendidikan adalah setiap orang yang telah melaksanakan tugas kepemimpinan pendidikan dan memiliki³⁵ kelebihan dalam kemampuan dan kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinir seluruh staf pendidikan dan pengajaran. Dengan demikian yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan yaitu: kepala kantor bidang pendidikan di semua tingkatan, kepala sekolah, ketua jurusan, dekan, rektor beserta segenap wakilnya.

Dari beberapa konsep kepemimpinan yang ada, Keith & Girling mengemukakan bahwa pola kepemimpinan yang baik dalam upaya mewujudkan efektivitas pengelolaan adalah pola kepemimpinan partisipatoris.⁵⁸ Selanjutnya Keith & Girling mengemukakan mengenai kepemimpinan "team" dan partisipatif dalam setting sekolah dimana kepemimpinan partisipatoris yang efektif akan berpusat pada empat aktivitas yang menjadi karakteristiknya, yaitu (1) menciptakan visi., (2) membangun kepercayaan, (3) memanfaatkan keahlian, dan (4) mengembangkan kelompok kerja (*team*).⁵⁹

F. Teori Perilaku Pimpinan

Greenleaf mengungkapkan bahwa pemimpin besar berawal harus melayani orang lain, dan kenyataan yang sederhana ini merupakan inti dari kebesarannya. Kepemimpinan yang sejati

⁵⁷ M.Fakry, Gal⁹⁴, *Pengelolaan Pendidikan.....*h. 34

⁵⁸ Sherry Keith dan Girling Robert H., *Education Management and Participation New Direction in Educational Administration*, (Mass: Adison Wesley Publishing Co, 1991), h. 62

⁵⁹ *Ibid.*, h. 68.

timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.⁶⁰

Dalam perilaku kepemimpinan ini Greenleaf telah mengidentifikasi 10³⁹ ciri khas penting berikut ini tentang perilaku kepemimpinan, yaitu:

- 1) perilaku mendengarkan,
- 2) perilaku empati,
- 3) perilaku menyembuhkan,
- 4) perilaku kesadaran,
- 5) perilaku persuasif,
- 6) perilaku konseptualisasi,
- 7) perilaku kemampuan meramalkan,
- 8) perilaku kemampuan melayani,
- 9) perilaku komitmen kepada pertumbuhan manusia, dan
- 10) perilaku membangun (memberdayakan).⁶¹

Perilaku kepemimpinan dijabarkan beberapa⁸⁶ pa keterangan yang lebih memberikan makna dan arti dari 10 ciri khas penting tentang kepemimpinan sebagai berikut.

1) Perilaku Mendengarkan

Perilaku kepemimpinannya bahwa secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan pembuatan keputusan mereka. Kepemimpinan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan memberikan komitmen yang dalam untuk mendengarkan secara intensif kata-kata orang lain. Kepemimpinan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak

⁶⁰ Robert K. Greenleaf, (1999) *Reflections On Leadership (Renungan tentang Kepemimpinan)*. (Batam: Interaksara, 1999), h. 16.

⁶¹ *Ibid.*, h. 17-21

kelompok. Mendengar diperpadukan dengan masa renungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan kepemimpinan.

2) Perilaku Empati

Perilaku kepemimpinan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa mereka yang istimewa dan unik. Orang harus mendapatkan itikad baik rekan kerja dan tidak menolak mereka sebagai manusia, bahkan seandainya terpaksa harus menolak perilaku dan unjuk kerja mereka. Kepemimpinan yang paling sukses adalah mereka yang menjadi pendengar ahli yang penuh empati.

3) Perilaku Menyembuhkan

Perilaku kepemimpinan yang berusaha belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat yang menderita karena berbagai rasa sakit emosional. Sebagai kepemimpinan harus dapat membantu pemberian kesehatan kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

4) Perilaku Kesadaran

Perilaku kepemimpinan yang selalu sadar terhadap kesadaran umum dan terutama kesadaran diri memperkuat kepemimpinan. Membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran bisa menakutkan orang tidak pernah tahu apa yang mungkin akan ditemukannya. Kesadaran membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Pemimpin yang cakap biasanya terjaga sepenuhnya dan merasa terganggu secara masuk akal, bukan mencari penghiburan tetapi pemimpin yang memiliki ketenangan batinnya sendiri.

5) Perilaku Persuasif

Ciri khas perilaku kepemimpinan adalah mengandalkan kemampuan membujuk bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. kepemimpinan berusaha menyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Unsur ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan. Kepemimpinan efektif dalam membangun consensus dalam kelompok. Penekanan pada bujukan di atas paksaan ini mungkin punya akar di dalam keyakinan.

6) Perilaku Konseptualisasi

Perilaku kepemimpinan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk "memiliki impian besar." Kemampuan untuk melihat kepada satu masalah (sebuah lembaga & organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari ini memerlukan disiplin dan praktik. Seorang pimpinan yang ingin menjadi kepemimpinan harus memegang pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas. Kepemimpinan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

7) Perilaku Kemampuan Meramalkan

Perilakunya mampu memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan kemungkinan hasil satu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Orang mengetahuinya kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan kepemimpinan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan akarnya sampai jauh di dalam pikiran intuitif. Jadi, kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas lainnya bias dikembangkan secara sadar dan ini layak mendapatkan perhatian yang cermat.

8) Kemampuan Melayani

Perilaku kepemimpinan seperti kemampuan melayani yang pertama dan terutama mempunyai komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini menekankan penggunaan ³⁹terbukaan dan bujukan bukannya pengendalian.

9) Perilaku Komitmen kepada Pertumbuhan Manusia

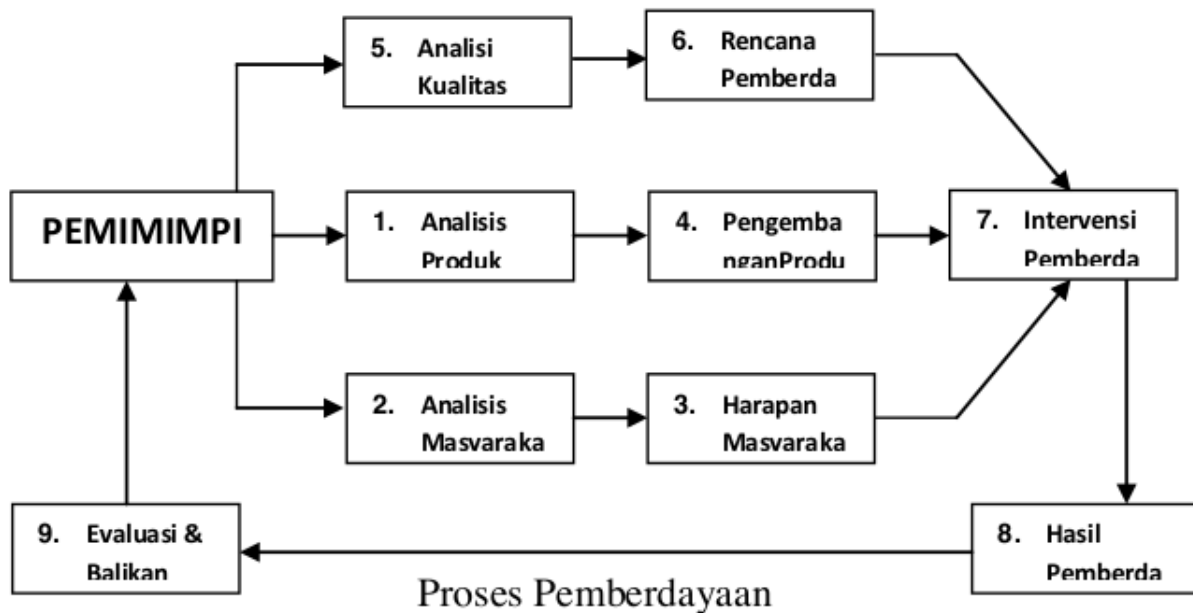
Perilaku kepemimpinan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam sifatnya yang seperti ini, kepemimpinan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam lembaga. Dalam praktik ini dapat berarti kemungkinan dana dapat diperoleh bagi pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran dosen, memberikan dorongan kepada keterlibatan dosen dalam pembuatan keputusan, giat membantu dosen yang dipecat untuk menemukan pekerjaan di tempat lain dan sebagainya.

10) Perilaku membangun (memberdayakan)

Perilaku kepemimpinan selalu menyadari bahwa pergeseran dari komitmen lokal ke lembaga yang lebih besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia telah mengubah persepsi dan menyebabkan adanya rasa kehilangan tertentu. Jadi, kepemimpinan berusaha mengenali satu sarana untuk membangun masyarakat di kalangan mereka yang bekerja di dalam lembaga. Kepemimpinan menyatakan bahwa pelanggan (*stake holder*) yang sesungguhnya dapat diciptakan dikalangan mereka yang bekerja dalam lembaga lain. Greenleaf mengatakan: "Yang diperlukan untuk membangun kembali pelanggan sebagai bentuk kehidupan yang bisa dihayati bagi jumlah besar orang hanyalah cukup banyaknya kepemimpinan untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan masal, melainkan dengan cara setiap kepemimpinan memperlihatkan kemampuannya yang tidak

terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan pelanggan.⁶²

Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis. Berikut menunjukkan proses pemberdayaan yang sistematis dan perlu dilakukan oleh pemimpin.⁶³



Sumber: Rosabeth Moss Karter pada Dedi Mulyadi (2003)
Langkah-langkah proses pemberdayaan adalah:

- 1) pemimpin menganalisis produk organisasinya: kuantitas dan kualitas, *product line dan product mixnya*. kemudian menganalisis produk organisasi pesaingnya,

⁶² Ibid., h. 21.

⁶³ R. Veithzal, Dedi Mulyadi, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 47

- 2) analisis masyarakat tempat beroperasinya organisasi: budaya, pendidikan, kebutuhan produknya,
- 3) mengidentifikasi kebutuhan produk masyarakat,
- 4) menyusun rencana pengembangan produk,
- 5) analisis kualitas pengikut untuk menentukan apakah mempunyai kemampuan untuk mengembangkan produk organisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat,
- 6) penyusunan rencana pemberdayaan,
- 7) pelaksanaan pemberdayaan berupa intervensi pemberdayaan,
- 8) hasil pemberdayaan berupa peningkatan kualitas pengikut,
- 9) evaluasi proses dan hasil pemberdayaan yang dipergunakan untuk mengembalikan proses pemberdayaan pengikutnya.

Wirawan melanjutkan bahwa pemberdayaan dilaksanakan melalui intervensi yaitu kegiatan yang dilakukan dengan sengaja yang dirancang untuk memberdayakan para pengikut. Pemberdayaan antara lain dapat dilaksanakan melalui intervensi sebagai berikut.

- 1) menyatakan kepercayaan kepada kemampuan dosen dan mempunyai ekspektansi tinggi kepada mereka,
- 2) mengikutsertakan dosen dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan,
- 3) memberikan otonomi mengenai bagaimana mereka melaksanakan pekerjaannya,
- 4) memakai wewenang dengan cara yang hati-hati dan positif serta membatasi kekuasaan paksa,
- 5) merancang dan melaksanakan program mentorisasi,
- 6) melakukan program pengembangan sumber daya manusia,
- 7) mengembangkan kreatifitas dan inovasi,

- 8) mengembangkan proaktivitas,
- 9) mengembangkan disiplin kerja.⁶⁴

Para peneliti mengemukakan pengaruh pemberdayaan terhadap pengikut dan organisasi dikemukakan oleh Vincent Araiento (2001) dalam Wirawan bahwa pemberdayaan menghasilkan hal - hal sebagai berikut:

- 1) meningkatkan hasil kerja,
- 2) memperbaiki proses kerja,
- 3) mengurangi biaya,
- 4) berbagai ilmu pengetahuan lebih baik,
- 5) mengurangi tuntutan,
- 6) meningkatkan kepuasan kerja,
- 7) lingkungan non adversarial.⁶⁵

Pengaruh pemberdayaan terhadap pimpinan dan bawahan akan meningkatkan otonomi, kontrol personal, tanggung jawab dan percaya diri pada pimpinan. Perubahan ini membawa perbaikan produktivitas dan efisiensi. Di samping itu pemberdayaan dapat mengembangkan perasaan dan situasi paternalistik dan egois dan mencukupi diri sendiri.

1) Menciptakan Perubahan

Kepemimpinan berkaitan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut *agen perubahan*. Hanson (1985) dalam Wirawan mendefinisikan perubahan sebagai pengubah perilaku, stuktur, prosedur, tujuan atau ke luaran sejumlah unit dalam organisasi. Target dari perubahan dalam kepemimpinan

⁶⁴ Wirawan. Kapita Seleka Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian. (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press, 2003), h. 102-103.

⁶⁵ *Ibid.*,

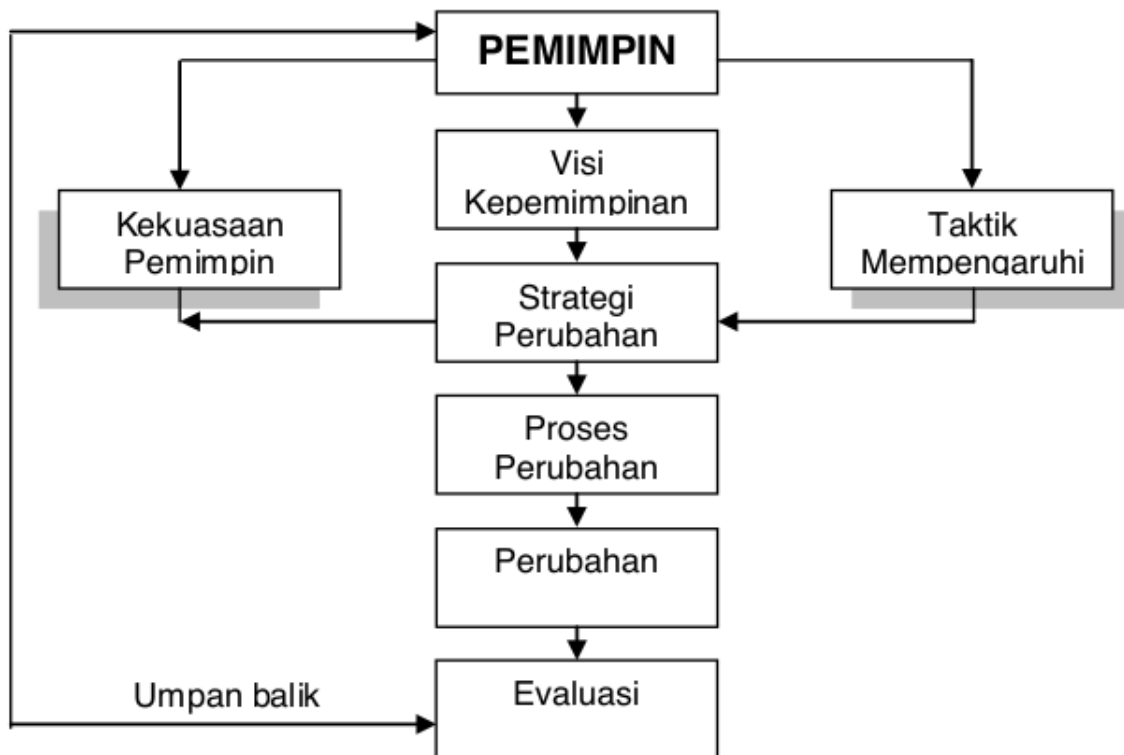
sangat luas antara lain: (a) visi dan misi, (b) strategi dan rencana operasional, (c) struktur organisasi, tugas dan pembagian tugas-tugas, (d) orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, (e) teknologi, dan (f) produk sistem sosial.⁶⁶

Perubahan dilaksanakan melalui proses perubahan dan hal ini dapat dilakukan oleh pemimpin dengan menggunakan pola: a) visi kepemimpinan dirumuskan pada bentuk visi perubahan; b) pemimpin menyusun strategi dan rencana operasional perubahan; c) dengan mempergunakan kekuasaan dan taktik mempengaruhi, pemimpin menciptakan proses perubahan dalam proses perubahan terjadi resisten untuk berubah dari sekelompok pengikut dan bukan pengikut pemimpin; d) dalam menghadapi resisten berubah ini pemimpin mempergunakan kekuasaan dan taktik mempengaruhi.; e) Proses ini menghasilkan perubahan yang selanjutnya dievaluasi dan hasilnya merupakan balikan kepada pemimpin untuk menyusun perubahan berikutnya.

Hanson (1985) dalam Wirawan menggambarkan proses perubahan sebagai berikut.⁶⁷

⁶⁶ Ibid., h. 103

⁶⁷ Ibid.



Proses Perubahan

Sumber: Hanson pada Wirawan (2003)

Ketika melakukan perubahan, pemimpin menghadapi resistansi untuk perubahan dari anggota sistem sosial. Sebab-sebab dari resistansi ini antara lain:

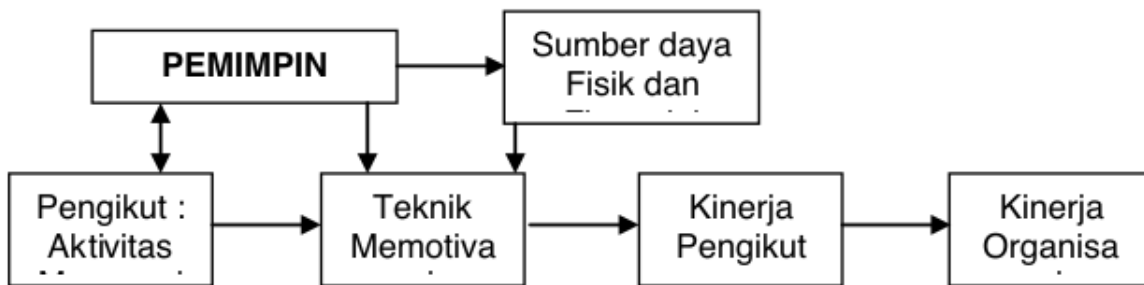
- a) sudah terbiasa dan nyaman dengan keadaan dan merasa tidak memerlukan perubahan dan jika dilakukan perubahan takut perubahan akan merubah keadaan menjadi lebih buruk.
- b) sering anggota sistem sosial mempunyai ' *vested interest* ' tentunya. jika perubahan akan menghilangkan vested interestnya ia akan berusaha mencegahnya
- c) kurang tersedianya sumber-sumber untuk perubahan (*biaya, tenaga, material, dan waktu*). jika sumber-sumber

ini tidak cukup tersedia perubahan akan gagal dan ditentang.

- d) dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan pemimpin dapat mempergunakan berbagai cara antara lain: (1) memberikan informasi mengenai alasan, tujuan dan hasil perubahan: (2) melakukan pendidikan dan komunikasi: (3) partisipasi, (4) negosiasi: dan (5) paksaan.

2) Motivasi Pengikut

Motivasi para pengikut mempunyai korelasi dengan kinerja seseorang. Kinerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Berikut menunjukkan hubungan antara motivasi dengan kinerja.⁶⁸



Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja

Sumber. Hanson, dalam Wirawan (2003)

⁶⁸ Ibid.,

BAB III AKUNTABILITAS DI PERGURUAN TINGGI

A. Tinjauan Umum tentang Akuntabilitas

Secara sederhana, *good governance* diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik (penatakelolaan yang baik). Kata “baik” di sini adalah mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *good governance*. Bertolak dari prinsip-prinsip ini maka didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan (organisasi). Baik buruknya pemerintahan (organisasi) bisa dinilai bila telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*.

Salah satu prinsip penting yang terkandung dalam *good governance* adalah prinsip akuntabilitas. Fattah menyebutkan bahwa akuntabilitas ialah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performannya dalam menyelesaikan tujuan yang menjadi tanggung jawabnya.⁶⁹

Awalnya istilah akuntabilitas diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan dimana dana publik tadi ditetapkan dan tidak digunakan secara tak wajar. Perkembangan penggunaan akuntabilitas bagi pemerintah juga untuk melihat efisiensi program, dalam usaha untuk mencari dan menemukan apakah ada penyimpangan, inefisiensi atau prosedur yang tidak perlu. Akuntabilitas diartikan sebagai kewajiban bagi aparatur pemerintah atau pelayan publik untuk bertindak selaku penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya. Akuntabilitas adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan

⁶⁹Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah.....*h. 92

publik yang dilakukan oleh pemerintah (organisasi publik) sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut oleh rakyat (masyarakat), dan apakah pelayanan publik telah mampu mengakomodasi kebutuhan rakyat yang sesungguhnya. Lembaga pemerintah atau organisasi yang tugas utamanya melayani rakyat (masyarakat) harus bertanggung jawab secara langsung maupun tidak langsung kepada rakyat (masyarakat).⁷⁰

Akuntabilitas publik hanya dikenal di negara yang menerapkan konsep-konsep demokrasi yang menganggap rakyat sebagai faktor yang sangat penting. Azas akuntabilitas menetapkan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara (organisasi) harus dapat dipertanggung jawabkan kepada rakyat (stakeholders) sebagai pemegang kedaulatan tertinggi. Ciri-ciri dari pemerintahan (organisasi) yang akuntabel adalah:

- a) Mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pemerintahan (organisasi) secara terbuka, cepat, dan tepat kepada masyarakat (stakeholders).
- a) Mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi publik.
- b) Mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan (publik) secara proporsional.
- c) Mampu memberikan ruang bagi masyarakat (stakeholders) untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemerintahan.
- d) Adanya sarana bagi publik (stakeholders) untuk menilai kinerja organisasi.⁷¹

⁷⁰ Widodo, J.(2001). *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah* (Surabaya:Insan Cendikia, 2001), h. 148-152.

⁷¹ N. Andrianto, *Good e-Governance : Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui e-Government*. (Malang:Bayumedia Publishing, 2007), h. 22-30.

Dengan pertanggungjawaban publik, masyarakat (*stakeholders*) dapat menilai derajat pencapaian pelaksanaan program/kegiatan pemerintahan (organisasi). Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kepastian hukum dan sebagainya sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap organisasi-organisasi publik dalam era demokrasi. *Good Governance* (atau *Good Corporate Governance*) adalah sistem manajemen yang berprinsip pada kejelasan tanggung jawab (akuntabilitas), transparansi dan sebagainya. Semua entitas yang memerlukan pengelolaan, di mana stakeholdersnya menyangkut masyarakat luas memerlukan *good governance*.

Seiring dengan disahkannya UU No. 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi, Pasal 78 membahas secara khusus tentang akuntabilitas perguruan tinggi. Pada ayat 1 disebutkan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban Perguruan Tinggi kepada Masyarakat yang terdiri atas: akuntabilitas akademik; dan akuntabilitas nonakademik. Di ayat 2, dijelaskan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib diwujudkan dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi. dan di ayat 3 disebutkan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui sistem pelaporan tahunan. Pada ayat 4 tertera bahwa Laporan tahunan akuntabilitas Perguruan Tinggi dipublikasikan kepada Masyarakat. Pada ayat 5 dicantumkan bahwa Sistem pelaporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁷²

Hal ini menunjukkan keseriusan pemerintah untuk membuat perguruan tinggi lebih kompetitif dan bermutu, sehingga menjadi pilihan masyarakat.

⁷² Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi, Pasal 78.

1. Pengertian Akuntabilitas

Menurut Kumorotomo, akuntabilitas adalah suatu derajat yang menunjukkan besarnya tanggung jawab aparat atas kebijakan maupun proses pelayanan publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah (birokrasi publik). Ada dua bentuk akuntabilitas, yaitu akuntabilitas eksplisit dan akuntabilitas implisit.⁷³ Akuntabilitas eksplisit (secara konseptual disebut *answerability*) adalah pertanggungjawaban seorang pejabat atau pegawai pemerintah (lembaga publik) manakala ia diharuskan untuk menjawab atau menanggung konsekuensi dari cara-cara yang mereka gunakan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan. Akuntabilitas implisit berarti bahwa setiap pejabat atau pegawai pemerintah (lembaga publik) secara implisit bertanggung jawab atas setiap kebijakan, tindakan atau proses pelayanan publik yang dilaksanakan termasuk di dalamnya ialah menghindari penyakit-penyakit birokrasi yang dikeluhkan masyarakat berupa korupsi, kolusi, dan nepotisme atau penyelewengan wewenang.

Merriam-Webster (2003), seperti dikutip oleh Burke mendefinisikan *accountability* sebagai “kewajiban atau kesediaan untuk menerima tanggung jawab atau untuk menjelaskan tindakan seseorang (*an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions*).⁷⁴

Menurut Slamet, Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi

⁷³ W.Kumorotomo, *Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa pada Masa Transisi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 98-103.

⁷⁴ Burke, Joseph C (2005). “The Many Faces of Accountability”. In Joseph C. Burke and Associates, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, And Market Demands* (San Fransicso: Jossey-Bass, 2005), h. 4.

kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.⁷⁵

Newmann, King dan Rigdon menjelaskan konsep historis akuntabilitas sebagai hubungan antara penyedia layanan dan agen yang memiliki kekuasaan untuk memberikan penghargaan, menghukum atau mengganti penyedia. Para penulis memilih definisi yang merupakan adaptasi dari yang diusulkan oleh penulis lain: "akuntabilitas adalah suatu proses di mana sekolah daerah dan negara (atau konstituen lain seperti orang tua) mencoba untuk memastikan bahwa sekolah dan sistem sekolah mencapai tujuan mereka"⁷⁶

Husain menyimpulkan bahwa sebuah sistem sekolah yang lengkap akuntabilitasnya harus mencakup setidaknya empat bagian: informasi tentang kinerja, standar untuk menilai keberhasilannya, konsekuensi yang signifikan, dan penunjukan agen yang melakukan penjurian dan distribusi konsekuensi. Definisi yang sama ditawarkan oleh Komisi Pendidikan Amerika-koleksi sistemik, analisis dan penggunaan informasi untuk menjaga sekolah, pendidik, dan lain-lain agar bertanggung jawab untuk kinerja siswa.⁷⁷

Sedangkan John Elliot dalam Fattah merinci makna yang terkandung di dalam akuntabilitas, yaitu: (1) cocok atau sesuai (*fitting In*) dengan peranan yang diharapkan, (2) menjelaskan dan mempertimbangkan kepada orang lain tentang keputusan dan

⁷⁵ Slamet PH. *Handout Kapita Selekt Desentralisasi Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI, 2005), h. 5.

⁷⁶ Newmann, F. M., King, M. B., & Rigdon, M. (1997). *Accountability and school performance: Implications from restructuring schools*. Harvard Educational Review, 67(1), h. 41-44.

⁷⁷ D. D. Husain, Accounting for results. *Techniques*, 73(7), 1998, h.30-33.

tindakan yang diambilnya, (3) *performance* yang cocok dan dan meminta pertimbangan/penjelasan kepada orang lain.⁷⁸

Akuntabilitas memaksakan enam tuntutan pada para pejabat atau agen mereka untuk pemerintah atau organisasi pelayanan publik, termasuk perguruan tinggi dan universitas. *Pertama*, mereka harus menunjukkan bahwa mereka telah menggunakan kekuasaan mereka dengan benar. *Kedua*, mereka harus menunjukkan bahwa mereka bekerja untuk mencapai misi atau prioritas ditetapkan untuk kantor mereka atau organisasi. *Ketiga*, mereka harus melaporkan kinerja mereka, untuk "daya buram, akuntabilitas publik".⁷⁹ *Keempat*, dua "E" kata akuntansi pelayanan-efisiensi dan efektivitas-membutuhkan publik "untuk sumber daya yang mereka gunakan dan hasil yang mereka ciptakan".⁸⁰ *Kelima*, mereka harus menjamin kualitas program dan jasa yang dihasilkan. *Keenam*, tetapi jauh dari setidaknya, mereka harus menunjukkan bahwa mereka melayani kebutuhan masyarakat. Lima terakhir ini tuntutan akuntabilitas merupakan tugas tinggi untuk pendidikan tinggi karena tujuan yang unik, pemerintahan kolejal, dan konstituen yang beragam.

Menurut Widodo akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya publik.

⁷⁸ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*....h. 92-93

⁷⁹ A.Schedler, "Conceptualizing Accountability". In A. Schedler, L. Diamond, and M. Platter (eds.). *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. (Boulder, Colo: Lynne Rienner, 1999), h. 20.

⁸⁰ Shavelson, R. "Assessing Student Learning: The Quest to Hold Higher Education Accountable". Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences Seminar, Dec, 13, 2000. (<http://www.stanford.edu/dept/SUSE/SEAL/Presentation/Presentation%20PDF/Assessing%20student%20CASBS%20Seminar%202000.pdf>), 2000, h. 8. Diunduh 7 Mei 2020.

Sehingga sangat wajar jika publik menuntut adanya pertanggungjawaban dari siapa saja yang telah diberikan kepercayaan dan kewenangan yang telah menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang diberikan.⁸¹ Rakyat (masyarakat) sebagai pemegang kekuasaan tertinggi negara, juga sebagai pemilik setiap kekayaan negara, sumber pendapatan negara/pemerintah, kewenangan, kekuasaan dan semua sumber daya lainnya. Birokrasi publik sebagai pelaku kebijakan dan pelayanan public harus bertanggung jawab terhadap kekuasaan, kewenangan, dan sumber daya yang telah digunakan⁶⁶. Birokrasi publik harus pula mempertanggungjawabkan sikap, perilaku dan segala sepaik terjangnya terhadap publik (masyarakat) dalam kerangka menjalankan tugas, fungsi dan kewenangan yang diberikan kepadanya.

Zamroni mendefinisikan akuntabilitas *"is the degree to which local governments have* ⁴⁴*explain or justify what they have done or failed to do."* Lebih lanjut dikatakan bahwa *"Accountability can be seen as validation of participation, in that the test of whether attempts to increase participation prove successful is the extent to which people can use participation to hold a local government responsible for its action."*⁸²

Pendapat Zamroni mengenai akuntabilitas di atas dikaitkan dengan partisipasi. Ini berarti bahwa akuntabilitas hanya dapat terjadi jika ada partisipasi dari stakeholders. Penulis menyimpulkan bahwa semakin kecil partisipasi stakeholders

⁸¹ J.Widodo, ² *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah.* (⁴⁴abaya:Insan Cendikia, 2001), h. 147-152.

⁸² Zamroni. (2008). *School Based Management* (Yogyakarta: Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta, 2008), h. 12.

dalam penyelenggaraan organisasi, maka akan semakin rendah pula akuntabilitas organisasi tersebut. Perlu upaya yang maksimal agar tingkat partisipasi stakeholder senantiasa meningkat untuk menjamin adanya upaya bersama dalam meningkatkan akuntabilitas.

2. Tujuan Akuntabilitas

Akuntabilitas untuk apa- tujuan atau *goal*-nya-menjadi lebih lebih membingungkan dan berubah. "Anda tidak dapat memiliki akuntabilitas tanpa harapan," kata Behn. "Jika Anda ingin memegang orang bertanggung jawab, Anda harus dapat menentukan apa yang Anda harapkan mereka untuk

dilakukan dan tidak dilakukan."⁸³ Tapi kejelasan merupakan ciri umum dalam pemerintahan terpilih dan pemerintahan kolejal. Keduanya sering mengorbankan kejelasan untuk penutupan, jika tidak konsensus. Selain itu, lebih tinggi pendidikan-lembaga pengetahuan dan informasi dalam pengetahuan dan informasi masyarakat-menderita terlalu banyak, sering bertentangan

harapan. Burke menyatakan bahwa tujuan atau cita-cita dari program Akuntabilitas Perguruan Tinggi telah bergeser dari waktu ke waktu adalah dari sistem efisiensi (*from system Efficiency*), ke arah kualitas pendidikan (*educational quality*), produktivitas organisasi (*organizational productivity*), respon eksternal (*external responsiveness*) dan prioritas publik atau permintaan pasar (*public priorities or market demands*).⁸⁴

⁸³ R.D Behn, (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. (Washington DC: Brooking Institution Press, 2001), h. 7.

⁸⁴ Joseph C Burke, "The Many Faces of Accountability".....h. 4.

Nettles, Cole dan Sharp menyebutkan bahwa gagasan akuntabilitas menyiratkan kebijakan "dirancang untuk membuat lembaga bertanggung jawab untuk beberapa otoritas yang lebih tinggi, biasanya legislatif gubernur dan negara."⁸⁵

3. Prinsip Akuntabilitas

Konsep akuntabilitas timbul karena adanya pemberian amanah (*trust*) yang melibatkan 2 (dua) pihak yaitu pihak yang memberikan amanah (*trustor*) dengan pihak yang menerima amanah (*trustee*). Pemberian amanah itu sendiri didasari atas adanya rasa kepercayaan (*trustor*) kepada pihak yang diberi kepercayaan (*trustee*).

Sedangkan tujuan akuntabilitas itu sendiri adalah terwujudnya suatu keadilan antara pihak-pihak yang berhubungan. Suatu hal penting yang harus diingat adalah pihak yang memberikan amanah tentang tugas yang telah dipercayakan kepadanya dengan mengungkapkan segala sesuatu yang dilakukan, dilihat dan dirasakan baik yang mencerminkan kegagalan ataupun keberhasilannya. Berkaitan dengan istilah akuntabilitas, Sirajudin H Salleh dan Aslam Iqbal berpendapat sebagai berikut,

*"Accountability can be interpreted to cover that extensive aspect of those job related but society as a how and this called external accountability".*⁸⁶

⁸⁵ Nettles, M. T., Cole, J. J. K., & Sharp, S. (1997). *Benchmarking assessment. Assessment of teaching and learning in higher education and public accountability: State governing, coordinating board & regional accreditation association policies and practices*. (Stanford, CA: National Center for Postsecondary Improvement, 1997), h. 24.

⁸⁶ Sirajuddin H.Salleh, dan Iqbal, Aslam. *Accountability the Endless Prophecy*, (Asian and Pacific Development Centre, 1995), h.21.

Dengan kata lain akuntabilitas merupakan sisi-sisi sikap dan watak kehidupan yang meliputi sisi intern dan ekstern manusia. (1) Sisi intern adalah akuntabilitas sebagai pertanggungjawaban seseorang kepada Tuhannya, disebut juga dengan *Akuntabilitas spritual*. Walaupun sulit diukur, akuntabilitas ini sangat efektif dalam menumbuhkan kesadaran moral pada seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan didasari moral pada seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan didasari oleh dasar-dasar iman dan taqwa. (2) Sisi ekstern adalah akuntabilitas terhadap lingkungannya baik formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat. Akuntabilitas ekstern lebih mudah diukur dari pada akuntabilitas intern mengingat norma dan standar yang dikembangkan memang kongkrit dan jelas. Ukuran yang jelas tersebut mencakup ukuran integritas keuangan, ukuran manfaat atau efektivitas keberhasilan kegiatan-kegiatan pemerintah baik dari segi *output* maupun *outcome*, dan pertanggungjawaban mengenai prosedur penetapan dan pelaksanaan suatu kebijakan dengan mempertimbangkan masalah moralitas, etika dan kepastian hukum dan ketaatan pada keputusan politis untuk mendukung pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemerintah negara sebagai penyelenggara negara, semua tindakan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*) kepada pemberi amanah dan Tuhan dan sesuai dengan norma dan Dasar Negara Indonesia yaitu Pancasila.

Saat ini penegakan prinsip akuntabilitas belumlah diterapkan sebagaimana mestinya. Akuntabilitas yang merupakan wujud penyampaian pertanggungjawaban dari para penerima amanah kepada pemberi amanah, belumlah memuaskan. Bilamana kesadaran akan akuntabilitas ini muncul, dan menjadi kebutuhan bagi para penyelenggara negara, maka korupsi dan nepotisme akan dengan sendirinya terminimalisir. Saat ini praktik-praktik

akuntabilitas penyelenggaraan negara yang terjadi di Indonesia belumlah memuaskan. Banyak kalangan menilai bahwa akuntabilitas yang ada barulah sekedar untuk memenuhi ketentuan formalitas belaka, dengan demikian substansi dan hakekat akuntabilitas ini belumlah menggembirakan.

Thomas Chan Asisten Direktur pada Komisi Independen Pemberantasan Korupsi di Hongkong menyatakan pengalamannya yang mengindikasikan bahwa korupsi terjadi dalam kondisi-kondisi berikut ini: (1) Lemahnya sistem pengawasan interen dan monitoring, lemahnya atau tidak jelasnya instruksi-instruksi resmi, struktur pengawasan yang tidak efektif, kurangnya saluran untuk melakukan komplain, semuanya mendistribusikan birokrasi yang berlebihan, dan kecenderungan untuk penyalahgunaan wewenang; (2) Prosedur yang tidak efisien, banyaknya penundaan-penundaan, kurangnya koordinasi diantara badan-badan pemerintah, menghasilkan suatu kondisi dimana publik dipaksa untuk membayar uang sogokan. (3) Kurangnya transparansi sehingga publik tidak mengetahui hak dan kewajibannya, tidak mengetahui badan mana yang harus dihubungi untuk suatu urusan, dan tidak mengetahui prosedur yang harus diikuti, menciptakan kondisi dimana publik dimanipulasi dalam berhubungan dengan pemerintah; dan (4) Birokrat yang kurang budaya melayani, pegawai negeri yang tidak melihat kewajiban akuntabilitasnya.⁸⁷

Berdasarkan pada hal-hal yang dikemukakan oleh Thomas Chan di atas, jelaslah bahwa kunci pokok utama dalam memberantas korupsi itu sendiri adalah transparansi dan perlunya akuntabilitas dari setiap pihak di dalam organisasi birokrasi.

15

⁸⁷ Thomas Chan, "Planning the Fight against Corruption", *Makalah yang disampaikan pada International Anti-Corruption Conference*, (Cancun, Mexico, 1993), h. 4.

1

Implementasi akuntabilitas bertujuan agar seluruh instansi melaksanakan kegiatan-kegiatannya dengan ekonomis (hemat), efisien, efektif, *exlecent*, dan *equality*. Manajemen suatu organisasi pemerintah disebut sudah “*accountable*” apabila telah: (a) Menentukan tujuan (*goal*) yang tepat yang tercermin dalam rencana strategik instansi bersangkutan, (b) Mengembangkan indikator kinerja untuk pencapaian tujuan dan sasaran, (c) Secara efektif mempromosikan penerapan pengukuran kinerja, serta, (d) Mengembangkan kinerja organisasi dan operais secara ekonomis dan efisien, efektif, *excellent*, dan *equality*.

Rencana strategis menggambarkan sesuatu yang ingin dicapai dalam suatu kerangka waktu tertentu. Sesuatu yang ingin dicapai itu sudah tentu berhubungan dengan maksud dari didirikannya organisasi atau dengan kata lain rencana strategis berkaitan erat dengan alasan keberadaan organisasi.

Kemudian dalam upaya untuk menentukan apakah tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, perlu dibuat suatu target indikator mengenai tingkat pencapaian yang dikehendaki. Ini berarti diperlukan suatu tolak ukur untuk menentukan apakah kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan yang ditetapkan sejak awal. Apabila terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan, misalnya terjadi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan, hal ini akan menjadi suatu peringatan dini (*early warning*) bahwa kemungkinan telah terjadi peyimpangan-penyimpangan. Dan pihak manajemen selanjutnya mempunyai kewajiban untuk menelusuri penyimpangan tersebut.

Alasan yang mendasari pendekatan strategis dalam implementasi akuntabilitas adalah: (1) akuntabilitas merupakan kewajiban organisasi publik dan nirlaba untuk melayani otoritas yang lebih tinggi, yaitu kepercayaan publik (*public trust*), yang merupakan sumber terakhir dari madat, otoritas dan legitimasi; (2)

jika implementasi akuntabilitas dikodefikasi secara formal dalam hukum dan peraturan, maka akuntabilitas juga akan didefenisikan sebagai harapan-harapan para pembayar pajak, klien, donatur, dan pihak berkepentingan lainnya; (3) apabila akuntabilitas terlihat secara eksplisit ataupun implisit, maka akuntabilitas tersebut akan menjadi komponen dinamis dari lingkungan strategis organisasi; dan (4) seperti komponen-komponen lingkungan organisasi lainnya, akuntabilitas harus secara berkelanjutan dimonitor dan tertanam dalam proses manajemen strategis organisasi.⁸⁸

Menurut Rasul akuntabilitas suatu organisasi mengimplikasikan: (1) Tersedianya informasi tentang keputusan/kebijaksanaan (*decision*) dan tindakan (*action*) yang diambil selama operasi; (2) Meminta pihak eksternal untuk mengkaji informasi tersebut; dan (3) Mengambil tindakan koreksi jika dibutuhkan. Hal yang sangat ditekankan di atas adalah pentingnya keterbukaan dalam manajemen organisasi. Hal ini tercemin dari pendapat yang mengatakan bahwa akuntabilitas itu mengimplikasikan tentang arus keluar (*outflow*) dari informasi yang transparan, kemudian mengharapkan adanya kritikan atau opini pihak di luar organisasi mengenai informasi tersebut, dan melakukan tindakan-tindakan koreksi yang dianggap perlu berdasarkan pada hasil telaahan pihak organisasi tersebut.⁸⁹

Dalam mengimplementasikan akuntabilitas, setiap instansi mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pencapaian hasil organisasi dalam pengelolaan sumberdaya yang dipercayakan atau yang berada dalam wewenangnya, yang meliputi penerimaan, pengalokasian, pengamanan, dan

⁸⁸ Ibid.,

⁸⁹ Sirajuddin Rasul, (2009) *Penerapan Good Governance Di Indonesia Dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi*. Jurnal [Mimbar Hukum 2009, XXI\(3\)](#). (UGM: Yogyakarta, 2009), h. 547.

1

pengembangannya kepada publiknya, dan kemudian dibuktikan dan dievaluasi oleh suatu pemeriksaan eksternal. Ini berarti bahwa organisasi pemerintah yang akuntabel telah secara transparan melaksanakan kegiatannya, serta melaporkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misinya dengan benar dan terbuka. Apabila hal ini terjadi, maka pemerintahan bersih (*clean government*) yang dicita-citakan akan dapat dicapai.

Menurut Hatton dalam makalahnya yang berjudul “*Mechanisms of Accountability, decentralisation of Power and Openness in the fight against corruption*”, disampaikan pada “*International Anti Corruption Conference*” di Cancun, Mexico 1993, tidak adanya mekanisme akuntabilitas dan pemeriksaan eksternal atau disebut dengan kekuasaan tanpa akuntabilitas akan menciptakan iklim yang ideal untuk korupsi.⁹⁰

Jika demikian halnya, apakah akuntabilitas dapat menghapuskan korupsi? Menurut Robert Klitgaard (dalam *Controlling Corruption*) salah satu komponen dalam strategi pembersihan korupsi adalah dengan menciptakan sistem evaluasi kinerja yang baru. Pertanyaannya adalah bagaimana suatu sistem evaluasi kinerja dapat membantu dalam upaya pembersihan korupsi.

Pengukuran kinerja merupakan alat yang dapat digunakan oleh manajemen organisasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitasnya. Untuk dapat menghasilkan suatu bentuk pengukuran yang baik, dibutuhkan artikulasi yang jelas mengenai perencanaan strategis dari setiap organisasi.

15

⁹⁰ John Hatton, “Mechanisms of Accountability, Deentralization of Power and Openness in the Fight against Corruption”, *Makalah yang disampaikan pada International Anti-Corruption Conference, Cancun, Maxico, 1993.*

Sistem pengukuran kinerja akan terfokus pada pengambilan tindakan pada setiap kegiatan, pemanfaatan sumberdaya, dan hasil yang dicapai pada saat tertentu, dimana organisasi sedang berada dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran umum yang ditetapkan dalam rencana strategisnya. Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja ini harus mengukur hasil, akibat, atau hasil dari pengeluaran anggaran pemerintah.

Othman, Shavelson dan Ruiz Primo, menyatakan bahwa dalam konteks akuntabilitas tidak terlepas pula tanggungjawab. Tanggungjawab berarti pertanggungjawaban kepada seseorang atas berbagai aktivitas. Tanggungjawab terhadap diri sendiri (*internal responsibility*), dan tanggungjawab kepada otoritas eksternal (*external responsibility*). *Internal responsibility* mengacu pada standar moral, seperti kejujuran, kewajiban, dan kehormatan yang mengikat seseorang. *External responsibility* mengacu pada seseorang dapat mempertanggungjawabkan pada pejabat (atasan) melalui institusi formal secara terencana melalui cara pemeriksaan atau dengan cara mempertanggungjawabkan dan sanksi.⁹¹

Penulis menyimpulkan bahwa di dalam akuntabilitas juga tercakup tanggungjawab. Seseorang bertanggung jawab atas suatu perbuatan dan *outcomes*, yang mana publik memberikan kepercayaan pada individu-individu dan para pejabat yang dibarengi dengan keharusan untuk memikul tanggung jawab atas segala tindakan mereka dan dampak dari tindakan mereka atau kedua-duanya.

⁹¹ A.R. Othman, Shavelson, R.J. dan Ruiz Primo, M.A., (2006). *Accountability in Malaysian Higher Education*. (Malaysia, Penang: Universiti Sains Malaysia, 2006), h. 27-33.

4. Akuntabilitas dan Transparansi dalam pelayanan Publik

Sejak awal 1990-an, *Good Governance* telah menjadi credo baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kendati demikian, masih terdapat beberapa perbedaan penekanan, walaupun terdapat persamaan fokus dan ide utamanya. UNDP, misalnya, memberikan penekanan khusus pada pembangunan manusia yang berkelanjutan, pengentasan kemiskinan, dan transformasi administrasi publik (UN Report, 1998). Sementara itu, Bank Dunia lebih memberikan perhatian pada pendayagunaan sumber daya sosial dan ekonomi bagi pembangunan. Sedangkan *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menekankan pada penghargaan hak-hak asasi manusia, demokrasi dan legitimasi pemerintah.

Secara konseptual, *Good Governance* oleh UNDP dipahami sebagai implementasi otoritas politik, ekonomi, dan administratif dalam proses manajemen berbagai urusan publik pada berbagai level dalam suatu negara. Merujuk pada konsepsi tersebut, *Good Governance* memiliki beberapa atribut kunci seperti efektif, partisipatif, transparan, akuntabel, produktif, dan sejajar serta mampu mempromosikan penegakan hukum. Di atas semua itu, atribut utama *Good Governance* adalah bagaimana penggunaan kekuasaan dan otoritas dalam penyelesaian berbagai persoalan publik. Dalam konteks itu, mekanisme kontrol (*check and balance*) perlu ditegakkan sehingga tidak ada satu komponen pun yang memegang kekuasaan absolut. Salah satu mekanisme yang digunakan adalah dengan menegakkan akuntabilitas sistem, struktur, organisasi dan staf atas apa yang menjadi tanggung jawab, fungsi, tugasnya yang antara lain terlihat dari perilaku atau budaya kerjanya.

Di kebanyakan negara berkembang, perhatian utama terhadap *Good Governance* dalam kaitan dengan penggunaan otoritas dan manajemen sektor publik, adalah pervasifnya korupsi

yang cenderung menjadi karakter tipikal yang melekat. Bahkan di beberapa negara terbukti bahwa budaya korupsi telah begitu melekat di dalam birokrasi pemerintah yang justru ditandai oleh kelangkaan sumber daya. Dalam konteks itu, absennya akuntabilitas sangat menonjol dan menjadi satu karakter dominan budaya administrasi selama periode tertentu.

5. Hambatan Akuntabilitas ¹²

Konsep akuntabilitas di Indonesia memang bukan merupakan hal yang baru. Hampir seluruh instansi dan lembaga-lembaga pemerintah menekankan konsep akuntabilitas ini khususnya dalam menjalankan fungsi administratif pemerintahan. Fenomena ini merupakan imbas dari tuntutan masyarakat yang mulai digemborkan kembali pada awal era reformasi di tahun 1998. Tuntutan masyarakat ini muncul karena pada masa orde baru konsep akuntabilitas tidak mampu diterapkan secara konsisten di setiap lini pemerintahan yang pada akhirnya menjadi salah satu penyebab lemahnya birokrasi dan menjadi pemicu munculnya berbagai penyimpangan-penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dan administrasi negara di Indonesia. Era reformasi telah memberi harapan baru dalam implementasi akuntabilitas di Indonesia. Apalagi kondisi tersebut didukung oleh banyaknya tuntutan negara-negara pemberi donor dan hibah yang menekan pemerintah Indonesia untuk membenahi sistem birokrasi agar terwujudnya *good governance*. UNDP menegaskan bahwa prinsip-prinsip *good governance* antara lain terdiri dari partisipasi, ketaatan hukum, transparansi, responsif, berorientasi kesepakatan, kesetaraan, efektif dan efisien, akuntabilitas dan visi strategik. Tergambarkan jelas bahwa akuntabilitas merupakan salah satu aspek penting dalam *good governance*.

Namun demikian, implemementasi konsep akuntabilitas di Indonesia bukan tanpa hambatan. Beberapa hambatan yang menjadi kendala dalam penerapan konsep akuntabilitas di

Indonesia antara lain adalah; rendahnya standar kesejahteraan pegawai sehingga memicu pegawai untuk melakukan penyimpangan guna mencukupi kebutuhannya dengan melanggar azas akuntabilitas, faktor budaya seperti kebiasaan mendahulukan kepentingan keluarga dan kerabat dibanding pelayanan kepada masyarakat, dan lemahnya sistem hukum yang mengakibatkan kurangnya dukungan terhadap factor punishment jika sewaktu-waktu terjadi penyimpangan khususnya di bidang keuangan dan administrasi. Semua hambatan tersebut pada dasarnya akan dapat terpecahkan jika pemerintah dan seluruh komponennya memiliki pemahaman yang sama akan pentingnya implementasi akuntabilitas di samping faktor moral individu pelaksana untuk menjalankan pemerintahan secara amanah.⁹²

6. Upa² meningkatkan Akuntabilitas

Kumorotomo mengemukakan bahwa sebelum merumuskan strategi yang tepat dan menyeluruh bagi peningkatan akuntabilitas, perlu dikenali terlebih dahulu sebab-sebab yang membuat akuntabilitas serta kinerja lembaga publik pada umumnya masih rendah:⁹³

Pertama, rendahnya akuntabilitas dan kinerja aparat publik berasal dari kultur atau budaya yang sudah tertanam selama puluhan tahun, bahkan mungkin saja sejak sistem pemerintahan colonial Belanda. Para birokrat publik di Indonesia kebanyakan masih berorientasi pada kekuasaan, bukan kepada kepentingan publik atau pengabdian pada masyarakat. Walaupun sudah diupayakan mengubah pola pikir pangreh-praja (penguasa)

18

⁹² (<http://blogs.depkominfo.go.id/itjen/2008/12/19/konsep-tentang-akuntabilitas-dan-Implementasinya-66-i-indonesia/>).

⁹³Kumorotomo, W., (2005). *Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa pada Masa Transisi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 120-126

2

menjadi pamong-praja (abdi masyarakat). Nilai-nilai lama pangreh-praja pada pejabat publik masih begitu kuat, ini tampak dari dibuatnya struktur hierarkis yang ketat. Sehingga ujung dari kekuasaan bukan terletak pada masyarakat (rakyat sebagai pengguna jasa), tetapi pada pejabat birokrasi puncak.

Kedua, akuntabilitas publik yang rendah dapat juga disebabkan oleh lebarnya kesenjangan antara rumusan dan implementasi kebijakan. Indonesia sering disorot tentang ketidaksesuaian antara rumusan kebijakan yang diambil oleh para pejabat publik dengan praktik pelaksanaannya. Seringkali kebijakan yang dirumuskan belum benar-benar sesuai dengan kehendak rakyat, sehingga mekanisme pelayanan publik pun masih jauh dari keinginan masyarakat.

Ketiga, akuntabilitas publik yang rendah dapat disebabkan oleh ketidakjelasan antara kekuasaan politik dan kekuasaan administratif atau manajerial. Pada masa orde baru, birokrasi pemerintah dibuat steril dari kepentingan politik atau bahkan politik dijadikan alat legitimasi bagi rezim yang berkuasa. Hal ini berdampak pada menumpuhnya kepekaan aparat birokrasi publik terhadap kebutuhan dan tuntutan rakyat yang sesungguhnya. Ini sering pula disalahgunakan oleh aparat birokrasi publik untuk melakukan represi terhadap aspirasi masyarakat. Pada pasca orde baru-pun masalah dikotomi politik-administrasi masih sering menimbulkan masalah dari aspek pelayanan publik, dimana garis antara otoritas politik dan otoritas administratif terkadang sulit ditemukan. Itulah sebabnya intervensi politik ke dalam wilayah birokrasi pelayanan publik sering terjadi.⁹⁴

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa jika ditarik ke dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, maka stakeholders tersebut di atas dapat menjadi kontrol bagi

⁹⁴ *Ibid.*,

terciptanya akuntabilitas PTAIS di mata publik. Memang benar bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi pengelolaan, namun otonomi tidak kemudian mengkerdilkan penciptaan akuntabilitas karena perguruan tinggi sendiri merupakan lembaga pendidikan yang harus bertanggung jawab kepada publik, masyarakat, *stakeholders* yang menjadi pelanggannya.

7. Faktor berfungsinya akuntabilitas dalam pendidikan

Menurut Adams dan Hill ada 4 (empat) set kondisi memungkinkan model pasar yang diatur akuntabilitas pendidikan berfungsi: kondisi yang berkaitan dengan fungsi akuntabilitas, struktur pasar, batas-batas peraturan, dan investasi dalam kapasitas pendidikan.⁹⁵

Set pertama dari kondisi memungkinkan untuk pasar berbasis akuntabilitas, oleh karena itu, mencakup kemampuan bagian-bagian penyusunnya berfungsi sebagaimana dimaksud (Adams & Kirst) Satu set kedua memungkinkan kondisi meliputi atribut yang memungkinkan pasar berfungsi. Dalam teori ekonomi, misalnya, pasar bekerja paling efektif ketika ada sejumlah besar penyedia dan pelanggan-tidak ada satupun yang cukup berpengaruh untuk memanipulasi harga atau kualitas. Mereka membutuhkan bebas masuk dan keluar bagi penyedia dan pelanggan, dan informasi lengkap yang mendukung keputusan tersebut.⁹⁶

68

⁹⁵ Jr. Jacob E Adams and Hill, Paul T., (2006) *Educational Accountability in a Regulated Market*. Peabody Journal of Education, 2006, 81(1), h. 217–235.

68

⁹⁶ Jacob E Adams and Kirst, Michael W. "New Demands and Concepts for ⁶⁸ Educational Accountability: Striving for Results in an Era of Excellence." in *handbook of research on educational administration*, 2nd edition, ed. Joseph Murphy and Karen Seashore Louis. (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), h. 222.

B. Model Akuntabilitas di Perguruan Tinggi

Konsep Akuntabilitas ke atas (*upward accountability*), akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*), akuntabilitas ke dalam (*inward accountability*), and pertanggungjawaban ke luar (*outward accountability*), merupakan jenis hubungan antara pimpinan dan agen di pendidikan tinggi dan pelayanan publik lainnya.⁹⁷

1. *Upward accountability*, mewakili hubungan tradisional dari bawahan ke atasan. Ini mencakup prosedural, birokrasi, hukum, atau vertikal akuntabilitas.
2. *Downward accountability* berfokus pada seorang manajer yang bertanggung jawab kepada bawahan dalam pengambilan keputusan partisipatif atau kolegal akuntabilitas dalam pendidikan tinggi.
3. *inward accountability* berpusat pada agen yang bertindak atas profesional atau standar etika dan sering muncul dalam organisasi yang didominasi oleh para profesional, seperti di perguruan tinggi dan universitas, di mana ia menjadi akuntabilitas profesional
4. *Outward accountability* berarti menanggapi klien eksternal, stakeholder, pendukung, dan dalam masyarakat demokratis, akhirnya, kepada masyarakat luas. Ini termasuk pasar dan politik akuntabilitas.

Menurut Adam dan Kirst bahwa tipe dalam akuntabilitas pendidikan dikategorikan menjadi 6 tipe, yaitu:

1. *bureaucratic accountability*,

⁹⁷ L. Vidovich, and Slee, R. "The Unsteady Ascendancy of Market Accountability in Australian and English Higher Education." Paper presented at The Australian Association for Research in Education Conference, Sidney University, Dec 2000, h. 3.

2. *legal accountability*,
3. *professional accountability*,
4. *political accountability*,
5. *moral accountability*,
6. *market accountability*,⁹⁸

Menurut Burke model akuntabilitas di Perguruan tinggi paling tidak mencakup 6 (enam) model, yaitu:

1. *bureaucratic accountability*,
2. *professional accountability*,
3. *political accountability*,
4. *managerial accountability*,
5. *market accountability*, and :
6. *managed market accountability*⁹⁹

Lebih lanjut, Burke memetakan model akuntabilitas di perguruan tinggi sebagai berikut:¹⁰⁰

	³ Bureaucratic	Profesional	Political	Managerial	Market	Managed Market
Levers	Rules	Expertise	Policies	Management	Markets	Market policies
Agents	Bureaucrats	Peers	Policymakers	Managers	Entrepreneurs	Entrepreneurs Policymakers

⁹⁸ Jacob E Adams, and Kirst, Michael W. (1999). "New Demands and Concepts for Educational Accountability: Striving for Results in an Era of Excellence." in *handbook of research on educational administration*.....h. 466-471

⁹⁹ Joseph C. Burke, "The Many Faces of Accountability". In Joseph C. Burke and Associates, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, And Market Demands*h. 10-11.

¹⁰⁰ *Ibid.*, h. 12-13.

						3 rs
Goals	Efficiency	Quality	Priorities	Productivity	Responsiveness	Responsiveness Priorities
Indicators	Inputs Processes	Processes	Outcomes	Inputs Outputs	Outputs	Outputs Inputs
Conditions	Stability	Autonomy	Consensus	Dynamic	Demand Capacity	Demand Capacity Incentives
Techniques	Regulation	Consultation	Planning	Cost-Benefit Analysis	Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Priority Planning
Consequences	Continuation Sanction	Participation Neglect	Incentives Losses	Promotion Demotion	Profits losses	Profits Incentives Losses
Governance	Centralized	Collegial	Direction	Decentralized	Market forces	public-private partnership
Theory	Scientific management	Collegial governance	Public policy	Reinventing governance	Market economics	Market steering
Programs	Financial Programs audit	Assessment 3 Accreditation Academic Audits Standardized testing	Report card Performance Reporting Budgeting Funding	Performance reports	Student- alumni satisfaction surveys Reputation I ratings	Charter colleges Vouchers Financial aid

Setiap model memiliki tuas sendiri atau driver, agen atau aktor, dan tujuan atau *goal*. Tujuan telah bergeser dari waktu ke waktu dari efisiensi terhadap kualitas untuk produktivitas dan, akhirnya, untuk tanggap terhadap prioritas publik dan permintaan pasar.

Teknik-teknik berbeda tergantung model. Birokrat seperti aturan. Profesional membutuhkan konsultasi. Para pembuat kebijakan lebih memilih perencanaan, meskipun para pejabat pemerintah masih kembali ke regulasi. Manajer menghitung biaya dan manfaat, pengusaha menanggapi kepuasan pelanggan dan mengantisipasi permintaan pasar. Masing-masing pendekatan tampaknya cocok untuk kondisi yang berbeda. Model *bureaucratic* menuntut stabilitas, *professional* membutuhkan otonomi, dan *political* memerlukan konsensus atau setidaknya persetujuan mayoritas. Model *managerial* bekerja dengan baik dalam periode dinamis perubahan besar. Kedua model pasar (*market managed market*) menyesuaikan kapasitas dengan permintaan, dengan insentif pemerintah membentuk pasokan dan permintaan sesuai dengan prioritas masyarakat di *managed market*.

Setiap model memiliki konsekuensi positif atau negatif berdasarkan kinerja atau hasil. Kepatuhan penghargaan birokrasi dengan kelanjutan dan menghukum penyimpangan dengan sanksi. Sukses dalam model profesional mendorong konsultasi tentang keputusan, kegagalan menghasilkan diabaikannya nasihat profesional. Insentif keuangan merupakan kerugian positif dan negatif dana dalam model politik, meskipun pelaporan kinerja yang biasanya hanya memiliki efek positif atau negatif terhadap reputasi perguruan tinggi atau universitas karena tidak memiliki koneksi formal untuk pendanaan. Pendekatan manajemen melibatkan baik promosi atau demosi, atau mungkin pujian atau ketidaksetujuan. Pasar menghasilkan keuntungan atau kerugian,

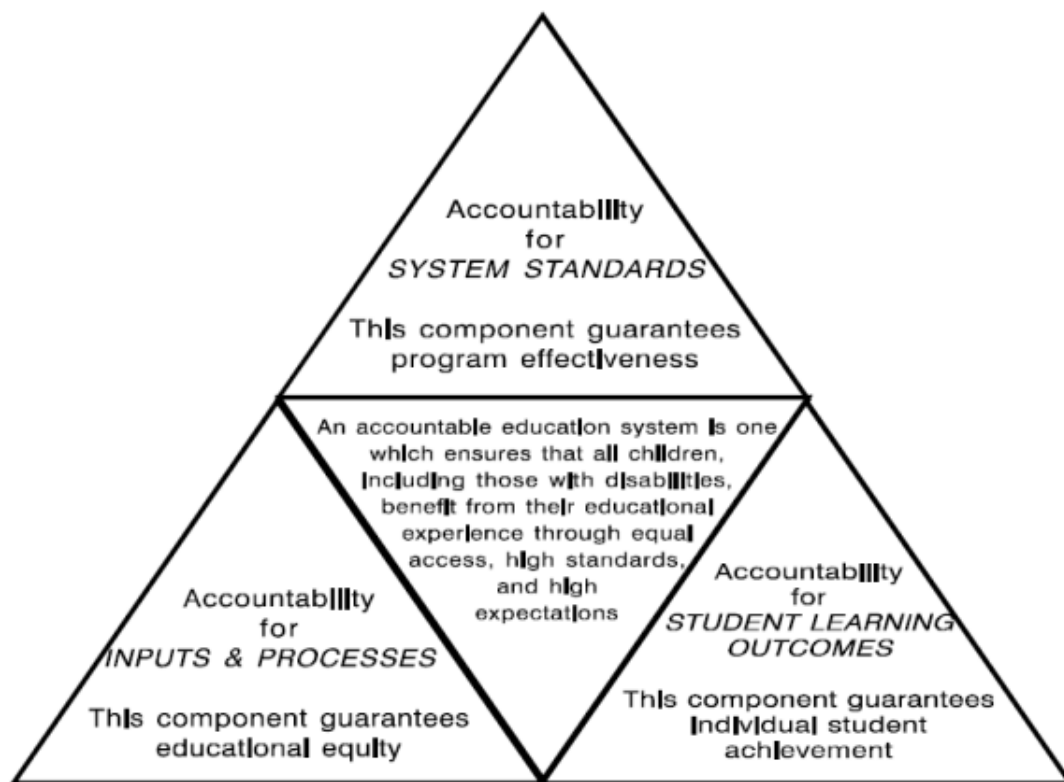
dan pasar yang dikelola menambahkan insentif kepada konsekuensi positif.

Menurut Salleh dan Iqbal akuntabilitas dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu akuntabilitas intern (*internal accountability*) dan akuntabilitas ekstern (*external accountability*). *Internal accountability to the public servant own organization*; setiap tingkatan pada hierarki organisasi, petugas pelayanan publik diwajibkan untuk akuntabel kepada atasannya dan kepada yang mengontrol pekerjaannya. Akuntabilitas internal diperlukan komitmen dari seluruh petugas untuk memenuhi kriteria pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan posisinya. *External accountability to the individual and organization out side public servant's own organization*; kemampuan untuk menjawab setiap pertanyaan yang berhubungan dengan pencapaian kinerja pelaksanaan tugas dan wewenang. Untuk itu selain kebutuhan dan keahlian seperti yang disebutkan sebelumnya juga dibutuhkan komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program-program yang telah dijanjikan/dipersyaratkan sebelum dia memangku jabatan.¹⁰¹

Menurut Aheam *National Association of State Directors of Special Education* atau disingkat NADSE, telah membuat sebuah model akuntabilitas yang berimbang. Para perumus Model Berimbang NASDSE Akuntabilitas memilih untuk fokus pada sistem pendidikan bertanggung jawab didefinisikan sebagai "salah satu yang memastikan bahwa semua anak, termasuk mereka yang cacat, manfaat dari pengalaman pendidikan mereka melalui akses

¹⁰¹ Sirajuddin H. Salleh, dan Iqbal, Aslam. *Untability the Endless Prophecy.....h. 2.*

NASDSE BALANCED SYSTEM OF ACCOUNTABILITY



Sistem Keseimbangan Akuntabilitas NASDSE

yang sama, tinggi standar, dan harapan yang tinggi "(NASDSE, 1995). Dengan definisi ini sebagai inti, Model NASDSE menggambarkan akuntabilitas pendidikan sebagai terdiri dari tiga komponen berikut, yaitu Akuntabilitas Input dan Proses, Akuntabilitas Standar Sistem, dan Akuntabilitas Belajar Individu Siswa. Berikut model NASDSE.¹⁰²

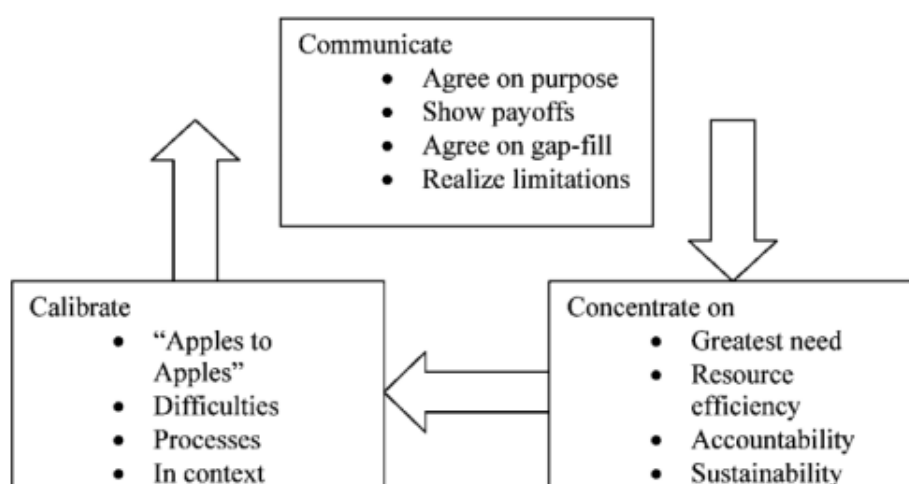
55

¹⁰² Ahearn, Eileen M. *Educational Accountability: A Synthesis of the Literature and Review of a Balanced Model of Accountability*. (Alexandria: National Association of State Directors of Special Education, 2000), h. 14-15.

C. Implementasi Akuntabilitas

Achtemeier dan Simpson menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa *Benchmarking* sebagai metode akuntabilitas adalah teknik yang tumbuh dari gerakan Manajemen Mutu Total (TQM), dan telah menjadi ukuran akuntabilitas diterima dalam pendidikan tinggi. Ini melibatkan sistematis membuat perbandingan antara dan di antara lembaga-lembaga untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan untuk mencapai perubahan.¹⁰³

Dalam temuan penelitiannya, Achtemeier dan Simpson telah merumuskan sebuah *Benchmarking Mengubah Model*, proses siklus diilustrasikan pada Gambar 2.2, untuk membuat benchmarking lebih realistis dan kredibel sebagai praktik akuntabilitas dalam pendidikan tinggi.¹⁰⁴



Alur Benchmarking di Perguruan Tinggi

¹⁰³ Sue D. Achtemeier, and Simpson, Ronald D. *Practical Considerations When Using Benchmarking for Accountability in Higher Education*. Innovative Higher Education, Vol. 30, No. 2. Springer Science Business Media, Inc, 2005, h. 8-9.

¹⁰⁴ *Ibid.*,

Proses harus dimulai dengan komunikasi di antara semua pemangku mengartikulasikan pemahaman di antara semua stakeholder keterbatasan proses benchmarking.

Tahap kedua menggambarkan kebutuhan untuk berkonsentrasi benchmarking upaya pada bidang kebutuhan terbesar yang dirasakan. Suatu Proyek benchmarking yang fokus pada indikator penting yang menjamin bahwa sumber daya proses tidak akan sia-sia, bahwa faktor akuntabilitas penting akan dibahas, dan bahwa upaya benchmarking dapat dipertahankan longitudinal untuk memaksimalkan keuntungan mereka.

Isu ketiga diilustrasikan pada Gambar 2.8 rincian kebutuhan untuk mengkalibrasi benchmarking proses dengan hati-hati. "Kesulitan" termasuk yang tidak kompatibel dalam definisi data dan kerangka waktu yang tidak konsisten untuk pengukuran data. "Proses" mengindikasikan ketidakpastian, diartikulasikan oleh beberapa diwawancara, mengidentifikasi dengan jelas proses bertanggung jawab yang hasil. "Dalam konteks" menyoroti kekhawatiran dari beberapa peserta bahwa data perbandingan dianalisis dalam konteks lembaga misi dan tujuan awalnya dinyatakan di bawah yang dikumpulkan. Kalibrasi tersebut menjelaskan proses pengumpulan data dan meningkatkan kredibilitas hasil untuk semua pemangku kepentingan.

Tanda panah searah jarum jam menunjukkan sifat sengaja terus menerus *benchmarking* sebagai metode untuk perubahan dan perbaikan. Untuk menjadi nilai, hasil dari setiap proyek perbandingan harus dikomunikasikan kepada seluruh stakeholder dan tidak harus hanya "duduk di rak." Tambahan komunikasi setelah proyek benchmarking awal dapat digunakan untuk menginformasikan dan mengarahkan fokus dari siklus perbandingan berikutnya.

SISTEM PENJAMINAN MUTU PERGURUAN TINGGI

A. Pengertian Sistem Penjaminan Mutu

Konsep mutu menurut Tilaar bahwa mutu mempunyai banyak arti seperti: *degree of action*, sesuai dengan requirement, keseluruhan karakteristik yang memuaskan di dalam penggunaan produk.¹⁰⁴ Sedangkan Rusman bahwa mutu adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat atau dikatakan sesuai dengan tujuan.¹⁰⁵ Mutu berarti kesesuaian dengan persyaratan. Persyaratan yang memungkinkan untuk mengukur mutu dengan mengetahui bahwa sesuatu itu memenuhi syarat tertentu untuk dikatakan bermutu. Oleh karena itu, meningkatkan mutu perguruan tinggi bukan suatu hal yang mudah dan dibutuhkan proses yang panjang, sebab yang terpenting, adalah: a) Plan yang benar-benar komplit, dan b) Komitmen yang tinggi terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan.¹⁰⁶

Menurut Agus dkk mutu perguruan tinggi dapat dianalisis berdasarkan dua pandangan:

- a) *Quality in fact* yaitu mutu yang sesungguhnya sebagai hasil proses pembelajaran sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan dan kompetensi dasar yang dimiliki para lulusan, dan

¹⁰⁴ H.A.R. Tilaar, *Standar Pendidikan Nasional, Suatu Tinjauan Kritis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 36.

¹⁰⁵ Rusman, *Manajemen Kurikulum, Seri Manajemen Sekolah Bermutu* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 555.

¹⁰⁶ Muh. Fitrah, Ruslan, Hendra, Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjaminan Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar*, Volume 4 Nomor 1 Pebruari 2018, h. 76-84.

b) *Quality in perception*, yaitu mutu lulusan yang dikuru dengan kepuasan pelanggan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan. Guna mencapai hal demikian, tentu perguruan tinggi dibantu dengan beberapa lembaga internal didalam perguruan tinggi tersebut. Seperti Lembaga Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. Lembaga penjaminan mutu adalah lembaga yang bertugas untuk memastikan bahwa proses pembelajaran diperguruan tinggi sudah sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan telah sesuai dengan standar yang telah disepakati dan diberlakukan.¹⁰⁷

Penjaminan mutu merupakan bentuk pelepasan tanggung jawab, desentralisasi tanggung jawab atas pengambilan keputusan di tingkat institusi Pendidikan.¹⁰⁸ Penjaminan mutu satuan pendidikan tinggi merupakan pemenuhan standar manajemen mutu pendidikan tinggi secara konsisten dan berkesinambungan.¹⁰⁹ Secara umum tujuan penjaminan mutu pendidikan ialah untuk merencanakan, mencapai, memelihara, dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan pada satuan pendidikan tertentu.¹¹⁰

Berdasarkan dari beberapa pendapat, maka diperoleh kesimpulan, bahwa:

¹⁰⁷ Mulyono Agus, dkk. *Implementasi Sistem Manajemen Mutu UIN Maliki Malang* (Malang: LPM UIN Malang, 2007), h. 33-37.

¹⁰⁸ Viktoria. Kis, *Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects, Thematic Review of Tertiary Education*, (Paris: OECD, 2005), h. 5.

¹⁰⁹ Amaripuja Punang, *Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia* (Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2007), h. 3-7.

¹¹⁰ Rusman, *Manajemen Kurikulum, Seri Manajemen Sekolah Bermutu* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 560.

- a) Tanggung jawab terkait dengan mutu pendidikan tinggi diserahkan sepenuhnya kepada perguruan tinggi yang bersangkutan;
- b) Kunci penjaminan mutu pendidikan tinggi meliputi penetapan dan pemenuhan standar manajemen mutu pendidikan tinggi;
- c) Mutu pendidikan tinggi hendaknya direncanakan, dicapai, dipelihara, dan ditingkatkan secara konsisten.
- d) Mutu lulusan perguruan tinggi memenuhi harapan seluruh stakeholders.

Sistem Pejaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) adalah sistem penjamin mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi melalui 3 sub sistem yang masing-masing merupakan sistem pula, yaitu:

- a) Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) Nasional Kegiatan sistemik pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan data serta informasi tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi di semua perguruan tinggi oleh Ditjen Dikti, untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh Pemerintah sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 66 ayat (1) dan Ayat (2) Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional.
- b) Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi oleh perguruan tinggi (*internally driven*), untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara berkelanjutan (*continuous improvement*), sebagaimana diatur oleh Pasal 50 ayat (6) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional juncto Pasal 91, dan PP.No. 19 Tahun 2005 tentang SNP;
- c) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) Kegiatan sistemik penilaian kelayakan program dan/atau perguruan tinggi oleh BAN-PT atau lembaga mandiri di luar perguruan tinggi yang diakui Pemerintah, untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi untuk dan atas nama masyarakat, sebagai

bentuk akuntabilitas publik sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 60 ayat (2) Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional dan Pasal 86 ayat (3) PP.No. 19 Tahun 2005 tentang SNP (5sebut Akreditasi).¹¹¹

Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi ini bertujuan menjamin pemenuhan standar pendidikan tinggi secara sistemik dan berkelanjutan. Sehingga diharapkan akan tumbuh dan berkembangnya budaya mutu pada lingkungan perguruan tinggi. Hal ini dilakukan oleh perguruan tinggi itu sendiri untuk mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi sesuai standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai pedomannya. Penjaminan mutu pendidikan tinggi ini merupakan upaya yang dilakukan oleh perguruan tinggi sebagai pelaksana untuk menghasilkan generasi-generasi yang berkompeten sebagai lulusan.¹¹²

Dalam manajemen sumber daya manusia disebutkan bahwa setiap orang dalam sebuah organisasi berhak mengembangkan dirinya dalam rangka peningkatan dan kemajuan kariernya.¹¹³ Mutu dalam lingkup pendidikan di perguruan tinggi memiliki arti bahwa fungsi, tujuan, serta standar yang ditentukan dan dijalankan di lingkup perguruan tinggi telah sesuai, memenuhi syarat, harapan, dan kepuasan *stakeholder*. Perguruan tinggi yang tidak berbenah akan ditinggalkan oleh *stakeholders*.¹¹⁴

¹¹¹ Kementerian Pendidikan Nasional, Dirjen Pendidikan Tinggi, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, 2010, h. 7

¹¹² Opan Arifuddin, *Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi*, *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, volume Volume 3 No. 1 Januari – April 2019, h. 161

¹¹³ Alba Cecep. (2011). *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi*, *Jurnal Socioteknologi* Edisi 24 , 10, Tahun 2011, h. 1184-1190.

¹¹⁴ Muhammad Khoiri, *Upaya Meningkatkan Keefektifan Organisasi Dalam Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Di Indonesia*, *Seminar Nasional*

Siram menyampaikan bahwa perguruan tinggi perlu memberikan perhatian terhadap manajemen penjaminan mutu lulusan karena masih terdapat lulusan yang terserap di dunia kerja namun tidak memiliki kesesuaian dengan kualifikasi dan latar belakang pendidikan yang ditempuhnya. Penjaminan mutu merupakan suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan menghasilkan, meningkatkan, dan mempertahankan mutu suatu lembaga sehingga kualitasnya terjamin dan diakui masyarakat.¹¹⁵

Penjaminan mutu di perguruan tinggi dilakukan untuk mengukur seberapa efektif kebijakan akademik yang diterapkan dan seberapa tinggi mutu lulusan yang dihasilkannya, selain untuk meningkatkan daya saing di antara perguruan tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri. Penjaminan mutu perguruan tinggi merupakan proses perencanaan, pemenuhan, pengendalian, dan pengembangan standar pendidikan tinggi secara konsisten, sehingga pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi dapat memperoleh kepuasan atas kinerja dan keluaran perguruan tinggi.¹¹⁶ Perguruan tinggi melakukan upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi melalui implementasi sistem penjaminan mutu internal.¹¹⁷

Mutu pendidikan di perguruan tinggi merupakan pencapaian dari visi, misi, serta tujuan perguruan tinggi disesuaikan dengan kompetensi lulusan yang diharapkan,

VI SDM Teknologi Nuklir (Yogyakarta: STTN-BATAN & Fak. Saintek UIN SUKA 18 November 2010), h.208.

¹¹⁵ Reddy Siram, Manajemen Penjaminan Mutu Layanan Akademik Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 21, Nomor 1, 2015 h. 54-58.

¹¹⁶ RISTEKDIKTI, Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2010, h. 16

¹¹⁷ Kadek Hengki Primayana, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(2), 2016, h. 7-15

5

kebijakan mutu dan standar mutu akademik yang telah ditetapkan, serta mencakup aspek input, proses dan output yang didasarkan pada nilai profesionalitas melalui penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi.¹¹⁸

B. Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi

Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi di Indonesia secara formal diawali pada tahun 2001 dengan terbitnya pedoman penjaminan mutu perguruan tinggi. Faktor yang paling memacu gerakan penjaminan mutu adalah keharusan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan penjaminan mutu, dan tuntutan akuntabilitas dan kualifikasi lulusan.¹¹⁹

Penjaminan mutu di perguruan tinggi secara keseluruhan memegang peran penting sebab sasaran pendidikan bukan hanya untuk akademik semata, akan tetapi seluruh aktivitas yang dilakukan di perguruan tinggi.¹²⁰ Kehadiran Penjaminan mutu di perguruan tinggi dapat didasari atas ketidakpuasan dari tenaga kependidikan dan mahasiswa, terbatasnya dana serta yang paling penting adalah tuntutan untuk melakukan pertanggung jawaban terhadap institusi.¹²¹ Menurut Anwar Abidin masalah pendidikan tinggi di Indonesia masih kalah, jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga kita di kawasan Asia Tenggara. Itulah sebabnya

19

¹¹⁸ Muh. Fitrah, Ruslan, Hendra, Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjaminan Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar*, Volume 4 Nomor 1 Pebruari 2018, h. 76-84.

¹¹⁹ Mark Olssen, (2004). *Education Policy: Globalization, Citizenship and Democracy*. (London: Sage Publications, 2004), h.194.

¹²⁰ Bloom Lewkowicz Adina, (2007). *Teaching Emotional Intelligence, Strategies and Activities for Helping Student make Effective Choices* (California: Corwin Press, 2007), h. 2.

¹²¹ C. Cecelia Tsui, (2002). *Quality in Higher Education: Policies and Practices. A Hongkong Perspective Introduction and research Approach, Dissertation*, 2002, h.3.

upaya peningkatan mutu pendidikan menjadi perhatian para pakar pendidikan dan pemerintah untuk mewujudkannya.¹²²

Pendidikan tinggi di Indonesia di era kehidupan global yang penuh persaingan saat ini, menghadapi tantangan yang sangat penting untuk terus meningkatkan mutu kompetitif tingkat daerah, nasional, maupun internasional. Di mana era globalisasi adalah era persaingan mutu. Maka perguruan tinggi di era globalisasi harus berbasis pada mutu, dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan. Perguruan tinggi didorong untuk mengejar standar mutu yang lebih baik.¹²³

Berdasarkan Pasal 53 dan Pasal 52 ayat (4) UU Dikti, SPM Dikti terdiri atas sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME).¹²⁴ Kegiatan penjaminan mutu perguruan tinggi dilaksanakan dalam sebuah sistem yang disebut sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi yang bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh setiap perguruan tinggi, melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, dalam rangka mewujudkan visi serta memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi.¹²⁵

Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi untuk setiap perguruan tinggi secara mandiri dengan tujuan mengendalikan dan

33

¹²² Achmad Anwar Abidin, Manajemen Pembiayaan Pendidikan Tinggi Dalam Upaya Peningkatan Mutu (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Mengah di Surabaya), *Jurnal Penjaminan Mutu*, 2017, 3(1), h. 87-99.

¹²³ Sufyarma.(2004). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfa Beta, 2004), h.161.

¹²⁴ RISTEKDIKTI, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2016, h. 7.

¹²⁵ Debby Willar Dkk. Identifikasi Profil Budaya Organisasi Yang Mendukung Implementasi Sistem Penjaminan Perguruan Tinggi. *Cakrawala Pendidikan*, Juni 2015, Th. XXXIV, No. 2, 2015, h. 192-202.

meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.¹²⁶

Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari pemerintah. SPMI perguruan tinggi dijalankan melalui beberapa tahapan yakni proses pelaksanaan penjaminan mutu internal, evaluasi diri, audit internal, serta tindakan koreksi. Hal ini harus didukung dengan komitmen dan kinerja pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian lembaga penjaminan mutu, sehingga proses kendali mutu dapat berjalan dengan efektif disertai dengan hasil evaluasi mutu yang positif.

Lembaga penjamin mutu sebagai pelaku SPMI harus memastikan bahwa SPMI diterapkan dengan tujuan untuk menjamin mutu pendidikan melalui penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. SPMI juga berperan penting untuk menjawab berbagai masalah terkait pendidikan serta sebagai alat untuk menganalisis tantangan pendidikan perguruan tinggi.¹²⁷

Perguruan tinggi dianggap bermutu ketika mampu:

- 1) memenuhi kebutuhan masyarakat;
- 2) menghadirkan tokoh yang mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangannya;
- 3) mencetak orang-orang yang dibutuhkan dalam dunia kerja;
- 4) melahirkan orang-orang kreatif;

¹²⁶ RISTEKDIKTI, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Jentral Pendidikan Tinggi, 2016, h. 21.

¹²⁷ Muh. Fitrah, Ruslan, Hendra, Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjaminan Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar*, Volume 4 Nomor 1 Pebruari 2018, h. 76-84.

- 5) produktif dan inovasi tinggi dalam membuka lahan pekerjaan, dan
- 6) melahirkan orang-orang yang profesional dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya sesuai dengan kualifikasinya.¹²⁸

Undang undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pasal 53 menyatakan sistem penjaminan mutu internal yang dikembangkan oleh perguruan tinggi meliputi 10 standar, yaitu standar: isi, proses, kompetensi lulusan, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Triyana menyatakan bahwa setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan sendiri SPMI yang sesuai dengan latar belakang sejarah, nilai dasar yang menjiwai pendirian perguruan tinggi itu, jumlah program studi dan sumber daya manusia, sarana dan prasarana perguruan tinggi tersebut tanpa campur tangan pihak lain.¹²⁹ Lebih lanjut Triyana menjelaskan bahwa sekalipun setiap perguruan tinggi dapat mengembangkan SPMI secara mandiri, namun terdapat hal mendasar yang harus ada di dalam SPMI setiap perguruan tinggi.¹³⁰

Prinsip kerja SPMI mengacu pada siklus penetapan standar perguruan tinggi, pelaksanaan standar perguruan tinggi, evaluasi

¹²⁸ Agus Mulyono dkk. *Implementasi Sistem Manajemen Mutu UIN Maliki Malang*, (Malang: LPM UIN Malang), 2007, h. ix.

¹²⁹ I. Gusti N. Triyana, (2017). Penjaminan Mutu Pendidikan Melalui Teknologi Informasi Di Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 2017, 3(1), h. 119-126.

¹³⁰ Ibid.,

standar perguruan tinggi, pengendalian standar perguruan tinggi dan peningkatan standar perguruan tinggi.¹³¹

SPMI mengacu pada Standar Nasional Pendidikan berdasarkan Permenristek DIKTI No. 69/44 Tahun 2015 mencakup komponen-komponen standar: 1) kompetensi lulusan; 2) isi pembelajaran; 3) proses pembelajaran; 4) penilaian pembelajaran; 5) dosen dan tenaga kependidikan; 6) sarana dan prasarana pembelajaran; dan 7) pembiayaan pembelajaran. Seluruh komponen standar dalam lingkup standar mutu pendidikan harus diusahakan untuk mencapai mutu yang diinginkan baik stakeholder internal maupun eksternal. Peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi dititik beratkan pada penciptaan proses pembelajaran yang aktif, efektif, efisien, dan kondusif agar dapat memberikan bekal kemampuan akademis dan profesional kepada mahasiswa, sehingga lulusan yang dihasilkan siap bersaing di pasar global.¹³²

Upaya pencapaian mutu yang diharapkan tidak terlepas dari dukungan kepemimpinan serta proses manajerial yang baik untuk meningkatkan etos kerja civitas akademika demi terciptanya lingkungan akademik yang kondusif. Pemimpin perguruan tinggi yang bertanggung jawab harus menyadari bahwa perkembangan dan peningkatan mutu pengelolaan organisasi menjadi sangat penting. Karena itu, untuk dapat mengungkap mengenai kinerja, hasil dan dampak perguruan tinggi secara periodik dan teratur,

¹³¹ Galih Wasis Wicaksono dan Al-Rizki Andi, Peningkatan Kualitas Evaluasi Mutu Akademik Universitas Muhammadiyah Malang melalui Sistem Informasi Mutu, *Kinetik*, Vol.1, No.1, 2016, h. 1-8.

¹³² Muh. Fitrah, Ruslan, Hendra, Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjaminan Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar*, Volume 4 Nomor 1 Pebruari 2018, h. 76-84.

harus dilakukan evaluasi sebagai bagian dari pola manajemen perguruan tinggi.¹³³

SPMI sebagai alat untuk menjamin pencapaian mutu standar pendidikan harus menetapkan lingkup yang memiliki indikator mutu agar memudahkan proses pengevaluasian pada saat proses audit berlangsung. Akan tetapi indikator-indikator tersebut hanya merupakan pedoman untuk mengukur efisiensi mutu pembelajaran. Evaluasi yang baik harus dapat menjelaskan hal-hal yang dianggap sebagai atribut mutu perguruan tinggi, meliputi:

- 1) relevansi tujuan dan sasaran;
- 2) efisiensi;
- 3) produktivitas;
- 4) efektivitas, dan

13 akuntabilitas.¹³⁴

Dalam pengembangan penjaminan mutu diperlukan sikap profesional yang memiliki berkomitmen secara penuh tanggung jawab pada tugasnya menuju keunggulan mutu.¹³⁵ Menurut Elton secara umum pelaksanaan penjaminan mutu dilakukan dalam tiga tahapan:

- a) Kesepakatan tentang kebutuhan yang akan dipenuhi agar tercapai kepuasan;
- b) Menentukan kegiatan - kegiatan yang akan dinilai kualitasnya, dan

¹³³ Ernawati dan Hilwati, (2001) Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Dengan Pola Manajemen Terpadu, *Makalah Lokakarya Asistensi Penyusunan Statuta PTS di Lingkungan Kopertis Wilayah IV*, di Bandung, 25 November 2019 h. 40.

¹³⁴ Muh. Fitrah, Ruslan, Hendra, Urgensi Sistem Penjaminan Mutu Internal Terhadap Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, *Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjaminan Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar*, Volume 4 No. 13 1 Pebruari 2018, h. 76-84.

¹³⁵ Elton Lewis, *Quality Assurance in Teaching* (Baston: Longman, 1995), h.132.

c) Melakukan prosedur yang memastikan bahwa kualitas selalu terpelihara.¹³⁶

Menurut Rahem indikator sebuah perguruan tinggi mampu memberi efek manfaat dimensional kepada lingkungan dan menjawab masalah kontekstual yang ada, maka tentu harus diperkuat dengan asas yang ada di perguruan tinggi, seperti menandakan bahwa perguruan itu sebagai:

- 1) Penghasil tenaga kerja yang bermutu. Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai output yang mempunyai nilai dalam saran kerja, dan keberhasilannya diukur dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh saat berkarier.
- 2) Lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh prestasi penelitian dosen dan mahasiswa. Jika mutu dan tanggung jawab dosen meningkat maka proses pendidikan semakin berkualitas. Jika proses pendidikan berkualitas tentu hasil pendidikan pun berkualitas. Ukuran masukan dan keluaran dihitung dengan jumlah staf yang mendapat penghargaan/ memenangkan hibah dari hasil penelitiannya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- 3) Organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi dianggap baik jika hubungannya dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang melalui proses pendidikannya semakin besar.
- 4) Upaya memperluas pengkayaan kehidupan. Pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio dosen dan mahasiswa yang sesuai dengan regulasi, adanya pembiayaan yang tidak hanya berasal dari

¹³⁶ Ibid., h. 135

biaya perkuliahan, juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.¹³⁷

Sistem Penjaminan Mutu Internal adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi oleh perguruan tinggi (*internally driven*), untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara berkelanjutan (*continuous improvement*), diatur dalam Pasal 50 ayat (6) Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 91, dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Penjaminan Mutu merupakan perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement*), untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* baik secara internal maupun eksternal.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di suatu perguruan tinggi merupakan kegiatan mandiri dari perguruan tinggi yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan, dan dikendalikan sendiri oleh perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa campur tangan dari Pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas. Dengan demikian, pedoman SPMI ini tidak bertujuan ‘mendikte’ perguruan tinggi agar menjalankan proses penjaminan mutu seperti diuraikan di dalamnya, melainkan pedoman ini bertujuan memberikan inspirasi tentang berbagai aspek yang pada umumnya terkandung dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal di suatu perguruan tinggi. Kebijakan ini diambil karena disadari bahwa setiap perguruan tinggi memiliki spesifikasi yang berlainan, antara lain dalam hal sejarah, visi dan misi, budaya organisasi, ukuran

¹³⁷ 33
Zaitur Rahem, Kontribusi-Dimensional Perguruan Tinggi Swasta Terhadap Bangunan Sosial dan Budaya Masyarakat Madura (Studi atas Kiprah Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Sumenep Madura). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 2017, h. 117.

organisasi (jumlah program studi, jumlah dosen, jumlah mahasiswa), struktur organisasi, sumber daya, dan pola kepemimpinan. Keberadaan SPMI memiliki arti penting di suatu perguruan tinggi, karena eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan tergantung pada penilaian stakeholders (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu perguruan tinggi tersebut. Agar eksistensinya terjamin, maka setiap perguruan tinggi harus menjalankan Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 91 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Perguruan tinggi hendaknya senantiasa mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang senantiasa berkembang, maka SPMI juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan. Adapun berbagai unsur yang pada umumnya terkandung di dalam SPMI di suatu perguruan tinggi yang masing-masing dimuat ke dalam satu naskah/ dokumen/buku, antara lain:

- a. Naskah/Dokumen/Buku Kebijakan, berisi antara lain tentang definisi, konsep, tujuan, strategi, jenis standar, prioritas SPMI;
- b. Naskah/Dokumen/Buku Manual, berisi antara lain tentang mekanisme perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar, serta internal stakeholders yang menjalankan mekanisme tersebut di dalam SPMI;
- c. Naskah/Dokumen/Buku Standar, berisi antara lain tentang rumusan substansi atau isi setiap standar yang digunakan dalam SPMI perguruan tinggi yang bersangkutan, termasuk delapan standar minimal dari Standar Nasional Pendidikan berdasarkan PP.No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- d. Naskah/Dokumen/Buku Formulir, berisi antara lain tentang berbagai formulir yang digunakan untuk merencanakan, menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan standar di

dalam SPMI. Selanjutnya di bawah ini akan diuraikan beberapa unsur penting di dalam SPMI, kemudian dimuat pula 16 (enam belas) praktik baik (best practices) di dalam pelaksanaan SPMI di sejumlah perguruan tinggi (tanpa menyebut nama perguruan tingginya). 1. Definisi SPMI Sebagaimana dikemukakan di atas, SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi oleh perguruan tinggi (*internally driven*), untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara berkelanjutan (*continuous improvement*), sebagaimana diatur oleh Pasal 50 ayat (6) UU Sisdiknas juncto Pasal 91 PP.No. 19 Tahun 2005 tentang SNP. Secara umum dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement/kaizen*), sehingga stakeholders, baik internal maupun eksternal, memperoleh kepuasan.¹³⁸

Suatu perguruan tinggi dinyatakan bermutu apabila:

- a. Perguruan tinggi mampu menetapkan dan mewujudkan visinya;
- b. Perguruan tinggi mampu menjabarkan visinya ke dalam sejumlah standar dan standar turunan;
- c. Perguruan tinggi mampu menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan sejumlah standar dan standar turunan dalam butir b untuk memenuhi kebutuhan stakeholders. Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu menetapkan, menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan standar mutu pendidikan tinggi dalam suatu sistem yang disebut

¹³⁸ Ibid., h. 15-16

SPMI, untuk menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya.¹³⁹

Tujuan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal, untuk mewujudkan visi, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Pencapaian tujuan penjaminan mutu dilakukan melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), untuk kemudian memperoleh akreditasi melalui Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) oleh BAN-PT atau lembaga mandiri yang diakui Pemerintah. Dengan demikian, peningkatan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan dapat diwujudkan secara komprehensif melalui SPM-PT, dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal, untuk mewujudkan visi, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Pencapaian tujuan penjaminan mutu dilakukan melalui SPMI, untuk kemudian memperoleh akreditasi melalui SPME oleh BAN-PT atau lembaga mandiri yang diakui Pemerintah. Dengan demikian, peningkatan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan dapat diwujudkan secara komprehensif melalui SPM-PT.¹⁴⁰

Hal ini merupakan sebuah upaya dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi, untuk memberikan kesempatan yang sama setiap perguruan tinggi dalam mengelola lembaganya. Namun tidak semua perguruan tinggi dapat menyelenggarakan system penjaminan mutu internal berdasarkan pendekatan manajemen didalamnya. Dibutuhkan manajemen dalam pengelolaan perguruan tinggi untuk mengakomodasi system penjaminan mutu internal dan

¹³⁹ Ibid, h.17

¹⁴⁰ Ibid.

5

eksternal maupun dalam mengoptimalkan pelaporan pada pangkalan data Pendidikan tinggi. Sehingga dibutuhkan manajemen system penjaminan mutu internal dalam mengembangkan sebuah perguruan tinggi dalam mencapai standarisasi akreditasi. Dibutuhkan pola system penjaminan mutu internal berdasarkan Sistem Penjaminan mutu internal (SPMI) Permenristekdikti yang diantaranya sebagai berikut: 1) Perencanaan 2) Pelaksanaan 3) Evaluasi 4) Pengendalian dan 5) Peningkatan.¹⁴¹

Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dapat diterapkan apabila ada komitmen dari pimpinan perguruan tinggi. Komitmen tersebut dapat dituangkan dalam dokumen akademik perguruan tinggi serta pengesahan dokumen akademik harus dilakukan oleh senat akademik sehingga isinya menjadi tanggung jawab bersama dan seluruh sivitas akademika wajib melaksanakan aturan dalam dokumen akademik tersebut. Dari aturan tersebut diharapkan akan terbentuk sistem untuk menumbuhkan budaya mutu sehingga seluruh komponen sivitas akademika akan dengan kesadaran berupaya untuk menyelenggarakan kegiatan akademik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ketika setiap sivitas akademika telah menereapkan budaya mutu maka penjaminan mutu internal bukan lagi sebagai hal yang memberatkan.¹⁴² Selain membutuhkan komitmen seluruh pemangku kepentingan, implementasi SPMI juga membutuhkan kesadaran internal

5

¹⁴¹ Opan Arifuddin, Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi, *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, volume Volume 3 No. 1 Januari – April 2019, h. 162.

¹⁴² J. Handajani, Pentingkah Penjaminan Mutu Internal? Retrieved from Repositori SPMI Ristek Dikti, 2018 : <https://spmi.ristekdikti.go.id/repositori/5a79d270a54a05499d1fd835>

(*internally driven*) setiap individu untuk menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi.¹⁴³

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui SPMI pada akhirnya akan dikontrol dan diaudit melalui sistem penjaminan mutu eksternal yang disebut akreditasi, sehingga SPMI dan SPME akan berjalan secara sinergi dan mutu perguruan tinggi dapat tetap terjaga dan ditingkatkan.¹⁴⁴ Langkah-langkah strategi yang bisa dicontoh adalah:

- 1) Mendapatkan komitmen dari pimpinan.
- 2) Penyusunan Rencana Induk Pengembangan SPMI.
- 3) Pembuatan Panduan Penyusunan Dokumen SPMI.
- 4) Pengesahan Kebijakan SPMI oleh Senat Perguruan Tinggi.
- 5) Sosialisasi SPMI ke seluruh Pengelola Unit Kerja Perguruan Tinggi.
- 6) Penyusunan Dokumen SPMI.
- 7) Pelaksanaan, Evaluasi dan Peningkatan SPMI.¹⁴⁵

C. Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi

Akreditasi diartikan sebagai pengakuan terhadap lembaga pendidikan yang diberikan oleh badan yang berwenang setelah dinilai bahwa lembaga itu memenuhi syarat pembakuan atau

¹⁴³ S. Nurhayati, 2018,. Hambatan atau Kendala yang dihadapi Dalam Menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi. Retrieved from Repositori SPMI Ristek Dikti, 2018:

<https://spmi.ristekdikti.go.id/repositori/5a79d6b8a54a05499d1fda1c>

¹⁴⁴ N. A. Aswitami. Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi. Retrieved from Repositori SPMI Ristek Dikti.2018;

<https://spmi.ristekdikti.go.id/repositori/5a79d270a54a05499d1fd839>

¹⁴⁵ Buana Suhurdin Putra dkk, Implementasi Spmi Sebagai Upaya Perguruan Tinggi Menghadapi Era 5.0 Spmi Implementation As Higher Education Effort For Facing 5.0 Era, *Prosiding Seminar Nasional Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi*, 30 Oktober 2019.

kriteria tertentu.¹⁴⁶ Hal ini menunjukkan bahwa Program Studi pada perguruan tinggi yang sudah terakreditasi mendapat pengakuan yang lebih besar di masyarakat dibandingkan dengan perguruan tinggi yang belum terakreditasi¹⁴⁷

Akreditasi program studi (prodi) perguruan tinggi (PT) merupakan salah satu persyaratan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi sekaligus peningkatan daya saing pendidikan tinggi Indonesia pada umumnya. Produk pendidikan yang bermutu sangatlah dibutuhkan terutama pada era perdagangan bebas sebagai imbas dari globalisasi. Era globalisasi semua bergerak cepat tanpa adanya batas-batas yang jelas antar negara. Dunia pendidikan⁷¹ tinggi mau tidak mau akan terlibat pasar bebas ASEAN, sejatinya adalah mempersiapkan⁶⁵ sumber daya manusia yang terampil, profesional dan kritis. Upaya untuk meningkatkan daya saing bangsa harus dilakukan melalui investasi sumber daya manusia yang bermutu tinggi. Lebih lagi ketika Indonesia memasuki era masyarakat dan perekonomian berbasis pengetahuan (Knowledge Based Society and Economy, KBSE). Investasi sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang strategis dan penting untuk kemajuan suatu bangsa. Akuntabilitas perguruan tinggi merupakan upaya mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas program studi yang dikelolanya baik secara legal maupun moral kepada pihak-pihak terkait, baik berupa kegagalan maupun keberhasilannya. Pertanggungjawaban ini akan selalu dikaitkan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan dan kepercayaan pelanggan terhadap program studi dan perguruan

¹⁴⁶ Tim Pustaka Phoenix, Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi baru, Jakarta, 2009 ⁸²

¹⁴⁷ Prasetyo. Dampak Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Terhadap Daya Saing (Competitiveness) Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Kebumen (Vol. 13). *Jurnal Fokus Bisnis*, 2014.

tinggi.¹⁴⁸ Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan, salah satunya berkaitan dengan akuntabel tidaknya pertanggungjawaban perguruan tinggi terhadap pihak internal dan eksternal. Hal ini sesuai dengan konsep Deming (dalam Tampubolon) mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau pelanggan.¹⁴⁹ Bagi perguruan tinggi, akreditasi program studi merupakan pengakuan publikatas mutu dan kewenangan perguruan tinggi tersebut. Pencitraan lembaga bukan bersifat papan nama yang hanya menekankan pada aspek “bungkus” bukan substantif. Sejatinnya substansi mutu adalah pengakuan pengguna dan stakeholder atas entitas lembaga tersebut.¹⁵⁰

Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status mutu program studi di perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi program studi adalah sebagai berikut:¹⁵¹

- a. Memberikan jaminan bahwa program studi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan

¹⁴⁸ Rusdarti Sucihatiningsih, *Educational Management Jurnal Universitas Negeri Semarang* “Akuntabilitas Penjaminan Mutu Terhadap Akreditasi Program Studi di Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Volume 6 no 2, 2017, h. 19⁵⁹

¹⁴⁹ Tampubolon. *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru dan Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 19.

¹⁵⁰ Kemendikbud. 2016. Panduan Asesmen Kecukupan Akreditasi Program Studi (Jakarta: Kemenristek Dikti, 2016), h. 2.

¹⁵¹ Kemendikbud, *Kajian Analisis Sistem akreditasi Program Studi dalam Rangka Reformasi Birokrasi Internal*, (Jakarta: Kemendikbud, 2011), h. 12-13.

oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi standar.

- b. Mendorong program studi/ perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi
- c. Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.

Mutu program studi sarjana merupakan totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan produk atau layanan program studi sarjana yang diukur dari sejumlah standar sebagai tolok ukur penilaian untuk menentukan dan mencerminkan mutu institusi perguruan tinggi. Penilaian mutu dalam rangka akreditasi program studi sarjana harus dilandasi oleh standar yang lengkap dan jelas sebagai tolok ukur penilaian tersebut, dan juga memerlukan penjelasan operasional mengenai prosedur dan langkah-langkah yang ditempuh, sehingga penilaian itu dapat dilakukan secara sistemik dan sistematis.¹⁵²

Bagi perguruan tinggi termasuk program studi yang ada di dalamnya, akreditasi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Sejalan dengan arti tersebut, oleh BAN-PT akreditasi merupakan proses evaluasi dan penilaian mutu institusi atau program studi yang dilakukan oleh suatu tim pakar sejawat (tim asesor) berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan, atas pengarahan suatu badan atau lembaga akreditasi mandiri di luar institusi atau program studi yang bersangkutan. Hasil akreditasi merupakan pengakuan bahwa suatu institusi atau program studi tersebut dalam melaksanakan program pendidikan

¹⁵² Yuyun Yulianingsih, *Al Idarah Jurnal Kependidikan Islam* “Manajemen Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi”. Vol.5 no.1 2015, h. 95.

dan mutu lulusan yang dihasilkannya, telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).¹⁵³

D. Awal Munculnya Badan akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Sebelum adanya Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau disingkat BAN PT, akreditasi hanya diberlakukan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Di dalam Pasal 52 Bab XI Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 1989 disebutkan bahwa pemerintah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat dalam rangka pembinaan perkembangan satuan pendidikan yang bersangkutan. Akreditasi yang hanya dilakukan terhadap Perguruan Tinggi Swasta menjadikan akreditasi sebagai suatu pengakuan pemerintah terhadap keberadaan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.¹⁵⁴

Namun, kondisi ini berubah sejak tahun 1994 dengan adanya BAN PT yang dibentuk untuk membantu pemerintah dalam upaya melakukan tugas dan kewajiban melaksanakan pengawasan mutu dan efisiensi pendidikan tinggi. Pembentukan BAN PT ini menunjukkan bahwa akreditasi perguruan tinggi di Indonesia pada dasarnya adalah tanggung jawab pemerintah dan berlaku bagi semua perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta. Hal ini sekaligus menunjukkan niat dan kepedulian pemerintah dalam pembinaan penyelenggaraan perguruan tinggi, melayani

¹⁵³ Yohannes Suraja, "Penyelenggaraan Arsip Perguruan Tinggi menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009" dalam *Caritas Pro Serviam, Jurnal Ilmiah Sosial*, ASMI Santa Maria Yogyakarta, ISSN : 1410 4547.

¹⁵⁴ Undang-undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 1989, Pasal 52, bab XI.

kepentingan masyarakat, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Kini akreditasi tidak lagi membedakan PTN dan PTS. Maka, pengertian akreditasi dalam dunia pendidikan tinggi adalah pengakuan atas suatu lembaga pendidikan yang menjaga standar minimal sehingga lulusannya memenuhi kualifikasi untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau memasuki pendidikan spesialisasi, atau untuk dapat menjalankan praktek profesinya (*to recognize an educational institution as maintaining standards that qualify the graduates for admission to higher or more specialized institutions or for professional practice*).¹⁵⁵

E. Tujuan dan Manfaat Akreditasi Program Studi

Akreditasi program studi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen program studi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program akademiknya. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi program studi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri atas pakar sejawat dan/atau pakar yang memahami penyelenggaraan program akademik program studi. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada evaluasi dan penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh program studi yang diakreditasi, diverifikasi dan divalidasi melalui kunjungan atau asesmen lapangan tim asesor ke lokasi program studi.

¹⁵⁵ <https://sevima.com/apa-manfaat-akreditasi-oleh-ban-pt-bagi-ptn-dan-pts/>

Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi program studi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan jaminan bahwa program studi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT dengan merujuk pada standar nasional pendidikan yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan itu.
2. Mendorong program studi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi.
3. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi yang lain.¹⁵⁶

Mutu program studi merupakan cerminan dari totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses, keluaran, hasil, dan dampak, atau layanan/kinerja program studi yang diukur berdasarkan sejumlah standar yang ditetapkan itu¹⁵⁷.

Selain itu juga akreditasi dapat bermanfaat

1. Untuk Pengusulan Proyek Institusi
Dari sisi manfaat, akreditasi juga berguna untuk pengusulan proyek institusi. Sebuah perguruan tinggi dengan akreditasi A bisa mengusulkan proyek dengan nilai sekian miliar atau juta, yang besarnya akan berbeda dibandingkan dengan perguruan tinggi dengan akreditasi B atau C.
2. Menarik Calon Mahasiswa Baru

¹⁵⁶ Kemendikbud, *Kajian Analisis Sistem akreditasi Program Studi dalam Rangka Reformasi Birokrasi Internal*, (Jakarta: Kemendikbud, 2011), h. 12-13

¹⁵⁷ *Ibid.*,

Bukan jadi rahasia lagi, kalau para calon mahasiswa akan mengecek akreditasi sebuah perguruan tinggi atau prodi, ketika akan melanjutkan perkuliahan. Oleh karena itu, penting bagi perguruan tinggi untuk memanfaatkan akreditasi ini untuk menarik calon mahasiswa. Keberadaan mahasiswa adalah faktor penting bagi perguruan tinggi, semakin banyak mahasiswa semakin terlihat pula perkembangan kampus tersebut.

3. Mempermudah Para Lulusan dalam Dunia Kerja

Manfaat lain akreditasi adalah bagi para lulusan, terutama yang ingin bekerja menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pernah terjadi kasus, lulusan universitas swasta di Yogyakarta dengan IPK 4,0 tapi akreditasinya C, saat mendaftar di Pemda DI Yogyakarta ditolak, karena untuk Pemda DIY mensyaratkan calon pegawainya lulus dari perguruan tinggi dengan akreditasi minimal B. (diberitakan di sindonews.com)

Beberapa instansi bahkan perusahaan swasta pun sudah mensyaratkan calon tenaga kerjanya harus berasal dari perguruan tinggi dengan akreditasi minimal B bahkan A. Karena itu beberapa perguruan tinggi memberikan fotocopy piagam akreditasi kepada para lulusannya. Hal ini dilandasi kesadaran pihak perguruan tinggi terhadap kebutuhan dunia kerja saat ini.

Kualitas para lulusan dan akreditasi lembaga maupun program studi, sedikit banyak bergantung pada kualitas dosen pengajar. Para dosen ini besar perannya dalam menentukan nilai akreditasi dan menjamin lulusan yang berkualitas. Dosen dituntut bisa mempunyai rasa memiliki terhadap program studi di perguruan tinggi tempatnya bernaung.

Para dosen sebaiknya tak lagi menggunakan pola pikir lama yaitu, kerja tidak kerja, rajin tidak rajin tetap dibayar. Dosen harus memiliki kesadaran bahwa akreditasi sangat penting bagi para lulusan dan keberlanjutan program studi (prodi). Dengan demikian kualitas pendidikan di perguruan tinggi makin lama akan

menunjukkan peningkatan signifikan, seiring kesadaran para dosen dalam menjaga dan meningkatkan akreditasi perguruan tinggi tempatnya mengabdikan.¹⁵⁸

F. Kriteria Akreditasi Program Studi Versi 4.0

Kriteria akreditasi adalah patokan minimal akreditasi yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi (SN-Dikti). Dalam pengembangan kriteria akreditasi, SN-Dikti dijadikan sebagai rujukan utamanya. Kriteria akreditasi dijabarkan ke dalam elemen penilaian dengan mempertimbangkan interaksi antar standar dari SN-Dikti yang mengukur capaian mutu pendidikan tinggi. Mengingat akreditasi tidak hanya menilai pemenuhan (compliance), namun juga menilai kinerja (performance) program studi, maka penilaian akreditasi mempertimbangkan capaian standar pendidikan tinggi yang disusun dan ditetapkan perguruan tinggi yang melampaui SN-Dikti. Selain daripada itu penilaian akreditasi dilakukan dengan menggunakan data dan informasi yang tersedia di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-Dikti).

1. Kaidah Penilaian dan Penyusunan Instrumen Akreditasi

Kaidah yang digunakan dalam mengembangkan penilaian dan instrumen akreditasi adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian akreditasi diarahkan pada capaian kinerja tridharma program studi (outcome-based accreditation), peningkatan daya saing, dan wawasan internasional (international outlook). *Outcome-based accreditation* yang dimaksud di sini adalah ketercapaian visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi/unit pengelola program studi yang mendukung ketercapaian visi keilmuan program studi (*scientific vision*).
- b. Penilaian akreditasi dilakukan secara tuntas dan komprehensif yang mencakup elemen pemenuhan

¹⁵⁸ <https://sevima.com/apa-manfaat-akreditasi-oleh-ban-pt-bagi-ptn-dan-pts/>

(compliance) terhadap Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNDikti), Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh perguruan tinggi, dan peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan pendidikan tinggi, serta konformansi (conformance) yang diukur melalui kinerja mutu (performance) dalam konteks akuntabilitas publik. Rujukan-rujukan penting yang perlu diperhatikan dalam penilaian akreditasi program studi adalah:

- 1) Permenristekdikti Nomor 32 tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi;
- 2) Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti);
- 3) Permenristekdikti Nomor 62 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM-PT);
- 4) Permenristekdikti Nomor 50 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Penilaian pemenuhan terhadap SN-Dikti dan peraturan perundang-undangan yang relevan dilihat secara agregat, kecuali untuk butir-butir penilaian yang bersifat mutlak, yaitu:

- Keterlaksanaan sistem penjaminan mutu internal,
- Kecukupan jumlah dosen tetap, dan
- Kurikulum (keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi dan pemutakhiran kurikulum, kesesuaian capaian pembelajaran dengan profil lulusan dan jenjang KKNI/SKKNI, dan ketepatan struktur kurikulum dalam pembentukan capaian pembelajaran).
- Ketidakterpenuhan butir-butir penilaian tersebut dapat berimplikasi pada status tidak terakreditasi.

- c. Penilaian akreditasi mencakup aspek kondisi, kinerja, dan pencapaian mutu akademik dan non-akademik program studi. Outcome-based accreditation tidak diartikan sebagai penilaian luaran dan outcome penyelenggaraan program studi saja, namun juga menilai pemenuhan SN-Dikti yang menyangkut input dan proses. Oleh karena itu penilaian akreditasi harus mencakup Masukan-Proses-Luaran-Capaian (Input-Process-Output-Outcome) dari penyelenggaraan program studi. Bobot penilaian ditetapkan dengan prioritas tertinggi (bobot tertinggi) pada aspek luaran dan capaian diikuti oleh aspek proses dan masukan.
- d. Penilaian akreditasi didasarkan pada ketersediaan bukti yang sesungguhnya (evidence-based) dan sah (valid) serta keterlacakan (traceability) dari setiap aspek penilaian. Untuk memastikan akurasi hasil penilaian akreditasi, maka penilaian tidak semata berdasar pada dokumen akreditasi yang diajukan oleh unit pengelola program studi, tetapi harus disertai dengan penelaahan bukti-bukti yang sah serta keterlacakannya pada setiap aspek penilaian. Hal ini berimplikasi pada keharusan adanya asesmen lapangan.
- e. Penilaian akreditasi mengukur keefektifan dan konsistensi antara dokumen dan penerapan sistem manajemen mutu perguruan tinggi di tingkat unit pengelola program studi. Perguruan tinggi wajib mengembangkan dan melaksanakan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), yang di dalamnya terkandung aspek penetapan standar pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi yang melampaui SN-Dikti. Oleh karena itu penilaian akreditasi harus mencakup pula keberadaan, efektifitas dan konsistensi pelaksanaan SPMI serta ketercapaian standar yang ditetapkan perguruan tinggi. Penilaian ini tidak saja dilakukan pada elemen penilaian khusus yang terkait dengan Sistem Penjaminan

Mutu Internal, melainkan juga melekat pada setiap kriteria akreditasi.

- f. Penilaian akreditasi didasarkan pada gabungan penilaian yang bersifat kuantitatif dan penilaian kualitatif. Penilaian akreditasi dilakukan terutama terhadap hasil evaluasi diri program studi yang dituangkan dalam dokumen akreditasi dengan format-format terstandar yang ditetapkan BAN-PT. Format terstandar berupa Laporan Evaluasi Diri (Self Evaluation Report) dan Laporan Kinerja Program Studi (Study Program Performance Report). Perguruan tinggi dan unit pengelola harus menyediakan sekaligus menggunakan data dan informasi yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, baik yang sudah tersimpan dalam Pangkalan Data Pendidikan Tinggi maupun yang belum, untuk menunjukkan efektifitas sistem penjaminan mutu internal pada mutu luaran.
- g. Instrumen akreditasi berisi deskriptor dan indikator yang efektif dan efisien serta diyakini bersifat determinan dari setiap elemen penilaian. Deskriptor dan indikator instrumen akreditasi memiliki tingkat kepentingan (importance) dan relevansi tinggi (relevance) terhadap mutu pendidikan tinggi. Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) disusun berdasarkan interaksi antarstandar di dalam Standar Pendidikan Tinggi dan dituangkan dalam bentuk elemen penilaian, deskriptor dan indikator. Elemen penilaian dan deksriptor harus secara komprehensif mencakup seluruh butir standar dari SN-Dikti dalam bingkai kriteria akreditasi yang ditetapkan dalam Sistem Akreditasi Nasional (SAN), dan memiliki relevansi tinggi terhadap mutu pendidikan tinggi, namun dengan jumlah yang dibatasi (efektif dan efisien).
- h. Instrumen akreditasi memiliki kemampuan untuk mengukur dan memilah gradasi mutu program studi. Proses

akreditasi menghasilkan status akreditasi dan peringkat terakreditasi. Oleh karena itu instrumen akreditasi harus memiliki kemampuan untuk mengukur dan memilah gradasi mutu program studi yang tercermin pada status akreditasi dan peringkat terakreditasi. Peringkat terakreditasi Program Studi terdiri atas Terakreditasi Unggul, Baik Sekali, dan Baik.¹⁵⁹

Makna peringkat Terakreditasi Baik adalah memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Terakreditasi Baik Sekali dan Terakreditasi Unggul adalah melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Tingkat pelampauan untuk mencapai peringkat terakreditasi baik sekali ditetapkan berdasarkan hasil interaksi antarkriteria yang membawa program studi pada pencapaian daya saing di tingkat nasional, sedang pelampauan untuk mencapai peringkat terakreditasi unggul ditetapkan berdasarkan hasil interaksi antarkriteria yang membawa program studi pada pencapaian daya saing di tingkat internasional.¹⁶⁰

2. Dimensi Penilaian

Penilaian dan instrumen akreditasi harus dapat mengukur dimensi-dimensi di perguruan tinggi/unit pengelola program studi dalam konteks penyelenggaraan program studi sebagai berikut:

- a. Mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola: meliputi integritas visi dan misi, kepemimpinan (leadership), tata pamong, sistem manajemen sumber daya, kemitraan strategis (strategic partnership), dan sistem penjaminan mutu internal;

¹⁵⁹ BAN-PT, Akreditasi Program Studi Kriteria dan Prosedur, (Jakarta,: BAN PT, 2019), h. 3

¹⁶⁰ *Ibid.*, h. 5

- b. mutu dan produktivitas luaran (outputs) dan capaian (outcomes): berupa kualitas lulusan, produk ilmiah dan inovasi, serta kemanfaatan bagi masyarakat;
- c. mutu proses: mencakup proses pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan suasana akademik;
- d. mutu input: meliputi sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, kurikulum, sarana prasarana, keuangan (pembiayaan dan pendanaan).¹⁶¹

3. Kriteria dan Elemen Penilaian

Kriteria dan elemen penilaian mengacu pada empat dimensi dengan menetapkan fokus penilaian ke dalam kriteria yang mencakup komitmen perguruan tinggi dan unit pengelola program studi terhadap kapasitas dan keefektifan pendidikan yang terdiri atas 9 (sembilan) kriteria sebagai berikut.

a. Kriteria 1 Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi

Pada kriteria ini Penilaian difokuskan pada kejelasan arah, komitmen dan konsistensi pengembangan program studi oleh unit pengelola program studi untuk mencapai kinerja dan mutu yang ditargetkan berdasarkan misi dan langkah-langkah program yang terencana, efektif, dan terarah dalam rangka pewujudan visi perguruan tinggi dan visi keilmuan program studi. Elemen dan Deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) Kesesuaian Visi, Misi, Tujuan dan Strategi (VMTS) Unit Pengelola Program Studi (UPPS) terhadap VMTS Perguruan Tinggi (PT) dan visi keilmuan Program Studi (PS) yang dikelolanya.
- 2) Mekanisme dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyusunan VMTS UPPS.

¹⁶¹ Ibid.,

- 3) Strategi pencapaian tujuan disusun berdasarkan analisis yang sistematis, serta pada pelaksanaannya dilakukan pemantauan dan evaluasi yang ditindaklanjuti.¹⁶²

b. Kriteria 2 Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerjasama

Penilaian pada kriteria ini difokuskan pada kinerja dan keefektifan kepemimpinan, tata pamong, sistem manajemen sumber daya, sistem penjaminan mutu, sistem komunikasi dan teknologi informasi, program dan kegiatan yang diarahkan pada perwujudan visi dan penuntasan misi yang bermutu, serta bangun dan terselenggaranya kerjasama dan kemitraan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik akademik maupun non akademik secara berkelanjutan pada tataran nasional, regional, maupun internasional untuk meningkatkan daya saing program studi. Elemen dan deskripsi Penilaian sebagai berikut:

- 1) Sistem Tata Pamong meliputi:
 - (a) Kelengkapan struktur organisasi dan keefektifan penyelenggaraan organisasi di UPPS.
 - (b) Perwujudan good governance dan pemenuhan lima pilar sistem tata pamong (kredibel, transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan adil).
- 2) Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial meliputi:
 - (a) Komitmen pimpinan UPPS.
 - (b) Kapabilitas pimpinan UPPS, mencakup aspek: perencanaan, pengorganisasian, penempatan personel, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan, dan pelaporan yang menjadi dasar tindak lanjut.
- 3) Kerjasama meliputi:

¹⁶² Ibid., h. 6

- 14
- (a) Mutu, manfaat, kepuasan dan keberlanjutan kerjasama pendidikan, penelitian dan PkM yang relevan dengan PS. Unit pengelola memiliki bukti yang sah terkait kerjasama yang ada telah memenuhi 4 aspek berikut: 1) memberikan manfaat bagi PS dalam pemenuhan proses pembelajaran, penelitian, PkM; 2) memberikan peningkatan kinerja tridharma dan fasilitas pendukung PS; 3) memberikan kepuasan kepada mitra; dan 4) menjamin keberlanjutan kerjasama dan hasilnya.
 - (b) Realisasi kerjasama pendidikan, penelitian, dan PkM yang relevan dengan PS dan dikelola oleh UPPS.
 - (c) Realisasi kerjasama tingkat internasional, nasional, wilayah/lokal yang relevan dengan PS dan dikelola oleh UPPS.
- 87
- 4) Indikator kinerja tambahan: pelampauan Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh UPPS pada tiap kriteria.
 - 5) Evaluasi capaian kinerja: analisis keberhasilan dan/atau ketidakberhasilan pencapaian kinerja UPPS yang telah ditetapkan di tiap kriteria (capaian kinerja diukur dengan metoda yang tepat, dan hasilnya dianalisis serta dievaluasi, dan analisis terhadap capaian kinerja mencakup identifikasi akar masalah, faktor pendukung keberhasilan dan faktor penghambat ketercapaian standard, dan deskripsi singkat tindak lanjut yang akan dilakukan).
 - 72
 - 6) Penjaminan mutu meliputi: keterlaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (akademik dan non akademik) yang dibuktikan dengan keberadaan 4 aspek: a) dokumen legal pembentukan unsur pelaksana

14

penjaminan mutu; b) ketersediaan dokumen mutu: kebijakan SPMI, manual SPMI, standar SPMI, dan formulir SPMI; c) terlaksananya siklus penjaminan mutu (siklus PPEPP); d) bukti sahih efektivitas pelaksanaan penjaminan mutu.

8

- 7) Kepuasan pemangku kepentingan: pengukuran kepuasan layanan manajemen terhadap para pemangku kepentingan, seperti: mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, lulusan, pengguna dan mitra yang memenuhi aspek-aspek berikut: 1) menggunakan instrumen kepuasan yang sahih, andal, mudah digunakan; 2) dilaksanakan secara berkala, serta datanya terekam secara komprehensif; 3) dianalisis dengan metode yang tepat ⁹⁶ dan bermanfaat untuk pengambilan keputusan; 4) tingkat kepuasan dan umpan balik ditindaklanjuti untuk perbaikan dan peningkatan mutu luaran secara berkala dan tersistem; 5) review terhadap pelaksanaan pengukuran kepuasan dosen dan mahasiswa; dan 6) hasilnya dipublikasikan dan mudah diakses oleh dosen dan mahasiswa.¹⁶³

7

c. **Kriteria 3 Mahasiswa**

Penilaian pada kriteria 3 difokuskan pada keefektifan sistem penerimaan mahasiswa baru yang adil dan objektif, keseimbangan rasio mahasiswa dengan dosen dan tenaga kependidikan yang menunjang pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien, serta program dan keterlibatan mahasiswa dalam pembinaan minat, bakat, dan keprofesian. Elemen dan Deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) Kualitas input mahasiswa: metoda rekrutmen dan keketatan seleksi.
- 2) Minat calon mahasiswa meliputi:

¹⁶³ Ibid., h. 7.

- (a) Peningkatan jumlah calon mahasiswa.
 - (b) Keberadaan mahasiswa asing.
- 3) Layanan kemahasiswaan meliputi:
- (a) Ketersediaan layanan kemahasiswaan di bidang: (1) penalaran, minat dan bakat; (2) bimbingan karir dan kewirausahaan, dan (3) kesejahteraan (bimbingan dan konseling, layanan beasiswa, dan layanan kesehatan).
 - (b) Akses dan mutu layanan kemahasiswaan. (BAN-PT, 2019:8)

d. Kriteria 4 Sumber Daya Manusia

Penilaian pada kriteria 4 difokuskan pada keefektifan sistem perekrutan, ketersediaan sumber daya dari segi jumlah, kualifikasi pendidikan dan kompetensi, program pengembangan, penghargaan, sanksi dan pemutusan hubungan kerja, baik bagi dosen maupun tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu. Elemen dan deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) Profil dosen meliputi:
 - (a) Kecukupan jumlah DTPS. DTPS = dosen tetap yang ditugaskan sebagai pengampu mata kuliah dengan bidang keahlian yang sesuai dengan kompetensi inti program studi yang diakreditasi.
 - (b) Kualifikasi akademik DTPS.
 - (c) Sertifikasi profesi/kompetensi/industri DTPS.
 - (d) Beban akademik DTPS.
 - (e) Rasio jumlah mahasiswa Program Studi terhadap jumlah DTPS.
 - (f) Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh (EWMP) DTPS.
 - (g) Beban kerja DTPS sebagai pembimbing tugas akhir mahasiswa.

- (h) Dosen tidak tetap.
- (i) Keterlibatan dosen industri/praktisi.
- 2) Kinerja dosen meliputi:
 - (a) Pengakuan atas prestasi/kinerja dosen tetap.
 - (b) Kegiatan penelitian dosen tetap yang relevan dengan bidang program studi.
 - (c) Kegiatan PkM dosen tetap yang relevan dengan bidang program studi.
 - (d) 7agelaran/pameran/presentasi/publikasi karya ilmiah dengan tema yang relevan dengan bidang program studi.
 - (e) Luaran penelitian dan PkM yang dihasilkan dosen tetap.
 - (f) Artikel karya ilmiah dosen tetap yang disitasi.
- 3) Pengembangan dosen adalah upaya pengembangan dosen unit pengelola dan program studi.
- 4) Tenaga kependidikan meliputi:
 - (a) Kualifikasi dan kecukupan tenaga kependidikan berdasarkan jenis pekerjaannya (administrasi, pustakawan, teknisi, dll.).
 - (b) Kualifikasi dan kecukupan laboran untuk mendukung proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan program studi.¹⁶⁴

e. Kriteria 5 Keuangan, Sarana dan Prasarana

Penilaian keuangan termasuk pembiayaan difokuskan pada kecukupan, keefektifan, efisiensi, dan akuntabilitas, serta keberlanjutan pembiayaan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penilaian sarana dan prasarana difokuskan pada pemenuhan ketersediaan (*availability*) sarana prasarana, akses civitas akademika terhadap sarana prasarana (*accessibility*), kegunaan

¹⁶⁴ Ibid., h.9

26

atau pemanfaatan (*utility*) sarana prasarana oleh sivitas akademika, serta keamanan, keselamatan, kesehatan dan lingkungan dalam menunjang pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Elemen dan Deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) Keuangan meliputi:
 - (a) Biaya operasional pendidikan.
 - (b) Dana penelitian dosen tetap.
 - (c) Dana PkM dosen tetap.
 - (d) Realisasi investasi (SDM, sarana dan prasarana) yang mendukung penyelenggaraan tridharma.
 - (e) Kecukupan dana untuk menjamin pencapaian capaian pembelajaran.
- 2) Sarana dan prasarana meliputi: kecukupan, aksesibilitas dan mutu sarana dan prasarana untuk menjamin pencapaian capaian pembelajaran dan meningkatkan suasana akademik.¹⁶⁵

7
f. Kriteria 6 Pendidikan

Penilaian pada kriteria pendidikan difokuskan pada kebijakan dan pengembangan kurikulum, kesesuaian kurikulum dengan bidang ilmu program studi beserta kekuatan dan keunggulan kurikulum, budaya akademik, proses pembelajaran, sistem penilaian, dan sistem penjaminan mutu untuk menunjang tercapainya capaian pembelajaran lulusan dalam rangka pewujudan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi/unit pengelola program studi. Elemen dan deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) Kurikulum meliputi:
 - (a) Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi dan pemutakhiran kurikulum.
 - (b) Kesesuaian capaian pembelajaran dengan profil lulusan dan jenjang KKNI/SKKNI.

¹⁶⁵ Ibid., h. 10

- (c) Ketepatan struktur kurikulum dalam pembentukan capaian pembelajaran.
- 2) Karakteristik proses pembelajaran: pemenuhan karakteristik proses pembelajaran yang terdiri atas sifat: (a) interaktif, (b) holistik, (c) integratif, (d) saintifik, (e) kontekstual, (f) tematik, (g) efektif, (h) kolaboratif, dan (i) berpusat pada mahasiswa.
- 3) Rencana proses pembelajaran meliputi:
- (a) Ketersediaan dan kelengkapan dokumen rencana pembelajaran semester (RPS).
 - (b) Kedalaman dan keluasan RPS sesuai dengan capaian pembelajaran lulusan.
- 4) Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi:
- (a) Bentuk interaksi antara dosen, mahasiswa dan sumber belajar
 - (b) Monev pelaksanaan proses pembelajaran dan sesuai dengan RPS.
 - (c) Proses pembelajaran yang terkait dengan penelitian harus mengacu SNI Dikti Penelitian meliputi: (1) hasil penelitian: harus memenuhi pengembangan IPTEKS, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan daya saing bangsa. (2) isi penelitian: memenuhi kedalaman dan keluasan materi penelitian sesuai capaian pembelajaran. (3) proses penelitian: mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. (4) penilaian penelitian memenuhi unsur edukatif, obyektif, akuntabel, dan transparan.
 - (d) Proses pembelajaran yang terkait dengan PkM harus mengacu SN-Dikti PkM meliputi: (1) hasil PkM: harus memenuhi pengembangan IPTEKS, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan daya saing bangsa. (2) isi PkM: memenuhi kedalaman dan keluasan materi penelitian sesuai capaian pembelajaran. (3) proses

PkM: mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. (4) penilaian PkM memenuhi unsur edukatif, obyektif, akuntabel, dan transparan.

- (e) Kesesuaian metode pembelajaran dengan Learning Outcome. Contoh: RBE (research based education), 72 kasi terkait praktik/praktikum.
 - (f) Pembelajaran yang dilaksanakan dalam bentuk praktikum, praktik studio, praktik bengkel, atau praktik lapangan. 8
- 5) Monitoring dan evaluasi proses pembelajaran: monitoring dan evaluasi pelaksanaan proses pembelajaran mencakup karakteristik, perencanaan, pelaksanaan, proses pembelajaran dan beban belajar mahasiswa untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan.
- 6) Penilaian pembelajaran meliputi:
- (a) Mutu pelaksanaan penilaian pembelajaran (proses dan hasil belajar mahasiswa) untuk mengukur ketercapaian capaian pembelajaran berdasarkan prinsip penilaian yang mencakup: (1) edukatif, (2) otentik, (3) objektif, (4) akuntabel, dan (5) transparan, yang dilakukan secara terintegrasi.
 - (b) Pelaksanaan penilaian terdiri atas teknik dan instrumen penilaian. Teknik penilaian terdiri dari: (1) observasi, (2) partisipasi, (3) unjuk kerja, (4) test tertulis, (5) test lisan, dan (6) angket. Instrumen penilaian terdiri dari: (1) penilaian proses dalam bentuk rubrik, dan/ atau; (2) penilaian hasil dalam bentuk portofolio, atau (3) karya disain.
 - (c) Pelaksanaan penilaian memuat unsur-unsur sebagai berikut:
 - (1) mempunyai kontrak rencana penilaian,
 - (2) melaksanakan penilaian sesuai kontrak atau kesepakatan,

- (3) memberikan umpan balik dan memberi kesempatan untuk mempertanyakan hasil kepada mahasiswa,
 - (4) mempunyai dokumentasi penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa,
 - (5) mempunyai prosedur yang mencakup tahap perencanaan, kegiatan pemberian tugas atau soal, observasi kinerja, pengembalian hasil observasi, dan pemberian nilai akhir,
 - (6) pelaporan penilaian berupa kualifikasi keberhasilan mahasiswa dalam menempuh suatu mata kuliah dalam bentuk huruf dan angka,
 - (7) mempunyai bukti-bukti rencana dan telah melakukan proses perbaikan berdasar hasil monev penilaian.
- 7) Integrasi kegiatan penelitian dan PkM dalam pembelajaran oleh dosen tetap.
 - 8) Keterlaksanaan dan keberkalaan program dan kegiatan diluar kegiatan pembelajaran terstruktur untuk meningkatkan suasana akademik. Contoh: kuliah umum/studium generale, seminar ilmiah, bedah buku.
 - 9) Kepuasan mahasiswa meliputi:
 - (a) Tingkat kepuasan mahasiswa terhadap proses pendidikan.
 - (b) Analisis dan tindak lanjut dari hasil pengukuran kepuasan mahasiswa.¹⁶⁶
- g. Kriteria 7 Penelitian**
- Penilaian pada kriteria penelitian difokuskan pada komitmen untuk mengembangkan penelitian yang bermutu, keunggulan dan kesesuaian program penelitian dengan visi keilmuan program studi dan visi perguruan tinggi/unit pengelola

¹⁶⁶ Ibid., h. 12

program studi, serta capaian jumlah dan lingkup penelitian. Elemen dan Deskripsi Penilaian¹¹ meliputi:

- 1) Relevansi penelitian: relevansi penelitian pada unit pengelola mencakup unsur-unsur sebagai berikut:
 - a) memiliki peta jalan yang memayungi tema penelitian dosen dan mahasiswa serta pengembangan keilmuan PS,
 - b) dosen dan mahasiswa melaksanakan penelitian sesuai dengan agenda penelitian dosen yang⁸ merujuk kepada peta jalan penelitian,
 - c) melakukan evaluasi kesesuaian penelitian dosen dan mahasiswa dengan peta jalan, dan
 - d) menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan relevansi penelitian dan pengembangan keilmuan PS.
- 2) Penelitian dosen dan mahasiswa:
 - a) Penelitian dosen tetap yang dalam pelaksanaannya melibatkan mahasiswa program studi.
 - b) Penelitian dosen tetap yang menjadi rujukan tema tesis/disertasi mahasiswa program studi.¹⁶⁷

h. Kriteria 8 Pengabdian kepada Masyarakat

Penilaian pada kriteria pengabdian difokuskan pada komitmen untuk mengembangkan dan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, jumlah dan jenis kegiatan, keunggulan dan kesesuaian program pengabdian kepada masyarakat, serta cakupan daerah pengabdian. Elemen dan deskripsi Penilaian meliputi:

- 1) ⁸relevansi PkM: relevansi PkM pada unit pengelola mencakup unsur-unsur sebagai berikut:

¹⁶⁷ Ibid.,

- a) memiliki peta jalan yang memayungi tema PkM dosen dan mahasiswa serta hilirisasi/penerapan keilmuan PS,
- b) dosen dan mahasiswa melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM,
- c) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dosen dan mahasiswa dengan peta jalan, dan
- d) menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan relevansi PkM dan pengembangan keilmuan PS.

2) PkM dosen dan mahasiswa adalah PkM dosen tetap yang dalam pelaksanaannya melibatkan mahasiswa program studi.¹⁶⁸

i. Kriteria 9 Luaran dan Capaian Tridharma

Penilaian pada kriteria 9 difokuskan pada pencapaian kualifikasi dan kompetensi lulusan berupa gambaran yang jelas tentang profil dan capaian pembelajaran lulusan dari program studi, penelusuran lulusan, umpan balik dari pengguna lulusan, dan persepsi publik terhadap lulusan sesuai dengan capaian pembelajaran lulusan/kompetensi yang ditetapkan oleh program studi dan perguruan tinggi dengan mengacu pada KKNI, jumlah dan keunggulan publikasi ilmiah, jumlah sitasi, jumlah hak kekayaan intelektual, dan kemanfaatan/dampak hasil penelitian terhadap pewujudan visi dan penyelenggaraan misi, serta kontribusi pengabdian kepada masyarakat pada pengembangan dan pemberdayaan sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat.

Elemen dan deskripsi Penilaian meliputi:

1) Luaran Tridharma pendidikan:

- a) Analisis pemenuhan capaian pembelajaran lulusan (CPL) yang diukur dengan metoda yang sah dan relevan, mencakup:

¹⁶⁸ Ibid. h. 13

- (1) keserba cakupan,
 - (2) kedalaman, dan
 - (3) kebermanfaatan analisis yang ditunjukkan dengan peningkatan CPL dari waktu ke waktu dalam 3 tahun terakhir.
- b) **11**K lulusan.
 - c) Prestasi mahasiswa di bidang akademik.
 - d) Prestasi mahasiswa di bidang non-akademik.
 - e) Masa studi.
 - f) Kelulusan tepat waktu.
 - g) **11**berhasilan studi.
 - h) Pelaksanaan tracer study yang mencakup 5 aspek berikut:
 - (1) Tracer Study terkoordinasi di tingkat PT,
 - (2) dilakukan secara reguler setiap tahun,
 - (3) Pertanyaan mencakup pertanyaan inti tracer studi DIKTI,
 - (4) ditargetkan pada seluruh populasi (lulusan TS-2 s.d. TS-4), dan
 - (5) hasilnya disosialisasikan dan digunakan untuk **72** pengembangan kurikulum dan pembelajaran.
 - i) Waktu tunggu.
 - j) Kesesuaian bidang kerja.
 - k) Tingkat kepuasan pengguna lulusan.

- 76**
- 2) **Luaran dharma penelitian dan PkM:**
 - a) Publikasi ilmiah mahasiswa, yang dihasilkan secara mandiri atau bersama dosen tetap, dengan judul yang relevan dengan bidang program studi.

- 51
- b) Artikel karya ilmiah mahasiswa, yang dihasilkan secara mandiri atau bersama dosen tetap, yang disitasi.
 - c) Produk/jasa karya mahasiswa, yang dihasilkan secara mandiri atau bersama dosen tetap, yang diadopsi oleh industri/masyarakat.
 - d) Luaran penelitian dan PkM yang dihasilkan mahasiswa, baik secara mandiri atau bersama dosen tetap.¹⁶⁹

G. Prosedur Akreditasi Program Studi Versi 4.0

Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi program studi dilakukan melalui mekanisme penilaian sejawat (*peer review*) oleh Tim Asesor yang terdiri atas dosen dan para pakar dalam bidang keilmuan program studi yang memahami hakikat penyelenggaraan maupun pengelolaan program studi. Proses akreditasi melibatkan perguruan tinggi, unit pengelola program studi, BAN-PT, asesor dan validator yang difasilitasi oleh program aplikasi SAPTO (Sistem Akreditasi Perguruan Tinggi On-line). Keterkaitan antar pihak yang terlibat dalam siklus proses akreditasi program studi terdiri atas 5 tahap pelaksanaan, yaitu:

1. Pengusulan dokumen usulan akreditasi yang diunggah/disampaikan oleh unit pengelola program studi.
2. Penerimaan dokumen usulan akreditasi. Pada tahapan ini kelengkapan dokumen akreditasi diperiksa sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
3. Proses asesmen kecukupan (AK), yaitu penilaian dokumen usulan akreditasi oleh Tim Asesor.
4. Proses asesmen lapangan (AL), yaitu kegiatan visitasi oleh Tim Asesor ke unit pengelola program studi dan tempat penyelenggaraan program studi di perguruan tinggi untuk memverifikasi fakta dan kondisi lapangan terhadap

¹⁶⁹ Ibid., h. 14.

data/informasi yang disampaikan di dokumen usulan akreditasi.

5. Penetapan hasil akreditasi oleh BAN-PT dan penyampaian hasil akreditasi ke perguruan tinggi/unit pengelola program studi/program studi dan masyarakat.¹⁷⁰

Jika terdapat pengaduan dari masyarakat atau keberatan dari program studi yang diakreditasi atas hasil akreditasi, maka BAN-PT berkewajiban untuk melakukan kajian atas kesahihan dan keandalan informasi aduan/keberatan tersebut. Jika hasil kajian menyimpulkan perlu adanya tindak lanjut, maka dalam rangka transparansi dan akuntabilitas publik kepada masyarakat, BAN-PT akan melakukan:

1. surveilen investigasi atas dasar pengaduan masyarakat, atau
2. surveilen banding atas dasar keberatan perguruan tinggi.

Setelah penetapan hasil akreditasi, BAN-PT berkewajiban untuk memantau dan mengevaluasi status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi berdasarkan data dan informasi dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-Dikti), fakta hasil asesmen lapangan, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan, dan/atau Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Status akreditasi dan peringkat terakreditasi Program Studi dapat dicabut sebelum masa berlakunya berakhir, apabila Program Studi terbukti tidak lagi memenuhi syarat status akreditasi dan peringkat terakreditasi.¹⁷¹

¹⁷⁰ *Ibid.*, h. 15.

¹⁷¹ *Ibid.*, h.17.

BAB V

MANAJEMEN SISTEM PENJAMINAN MUTU 25 PERGURUAN TINGGI STUDI PADA UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

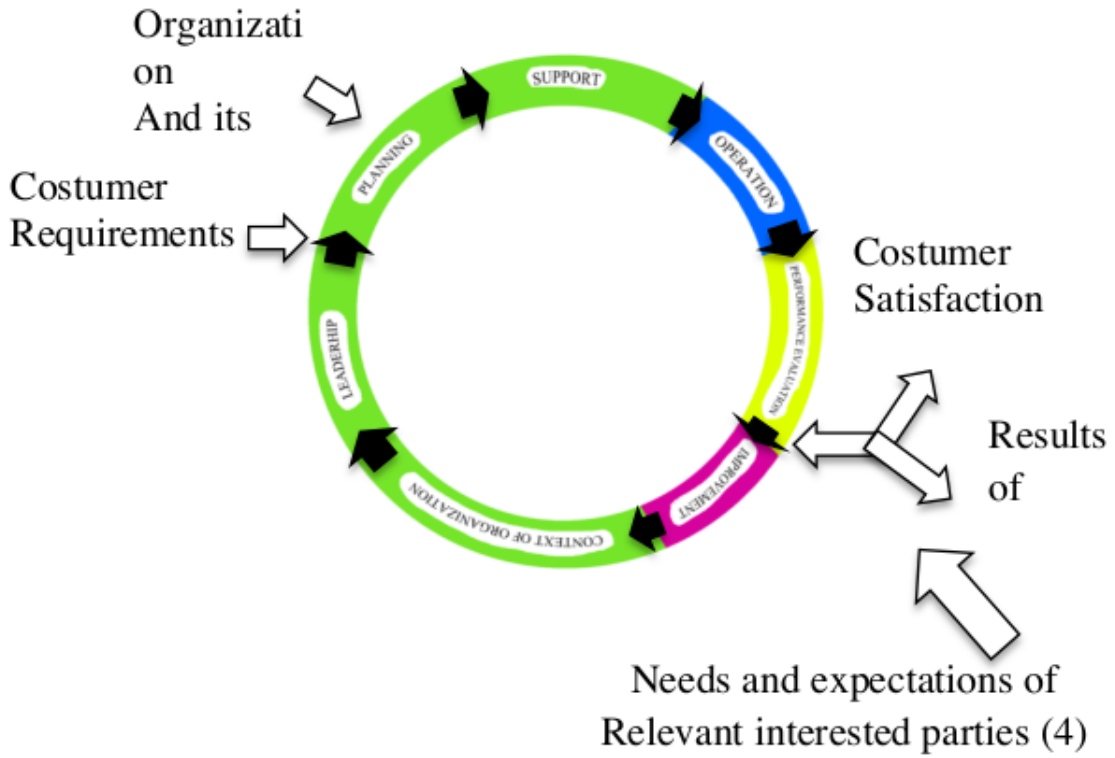
A. Manajemen UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam Sistem Penjaminan Mutu

Berdasarkan dari hasil dan tinjauan penelitian yang dilakukan pelaksanaan penjaminan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah dilaksanakan sejak tahun 2006 dengan membentuk Unit Penjaminan Mutu (UPM). Unit Penjaminan Mutu bertugas menjalankan sistem manual mutu yang lengkap meliputi: (1) Pernyataan Mutu; (2) Kebijakan Mutu; (3) Unit Pelaksanan; (4) Standar Mutu; (5) Prosedur Mutu; (6) Instruksi Kerja; (7) Pentahapan Sasaran Mutu yang terintegrasi dalam suatu sistem dokumen. Sejak tahun 2008 Unit Penjaminan Mutu diberi tugas untuk mempersiapkan dan mendampingi UIN Sunan Kalijaga menerapkan penjaminan mutu eksternal ISO 9001 versi 2008 dari TuV Rheinland Jerman dan saat ini sudah upgrade ke ISO 9001:2015.¹

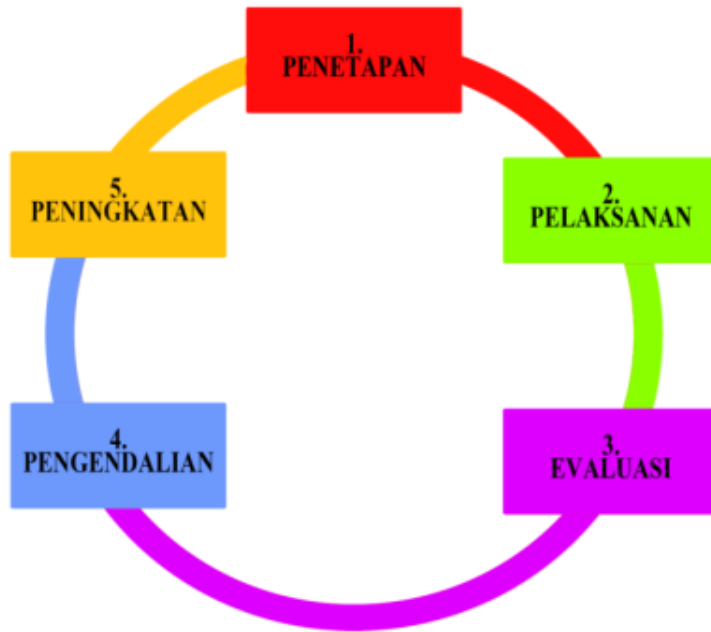
Sistem Penjaminan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menggunakan 3 siklus penjaminan mutu diantaranya:

¹ Profil Lembaga Penjaminan Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

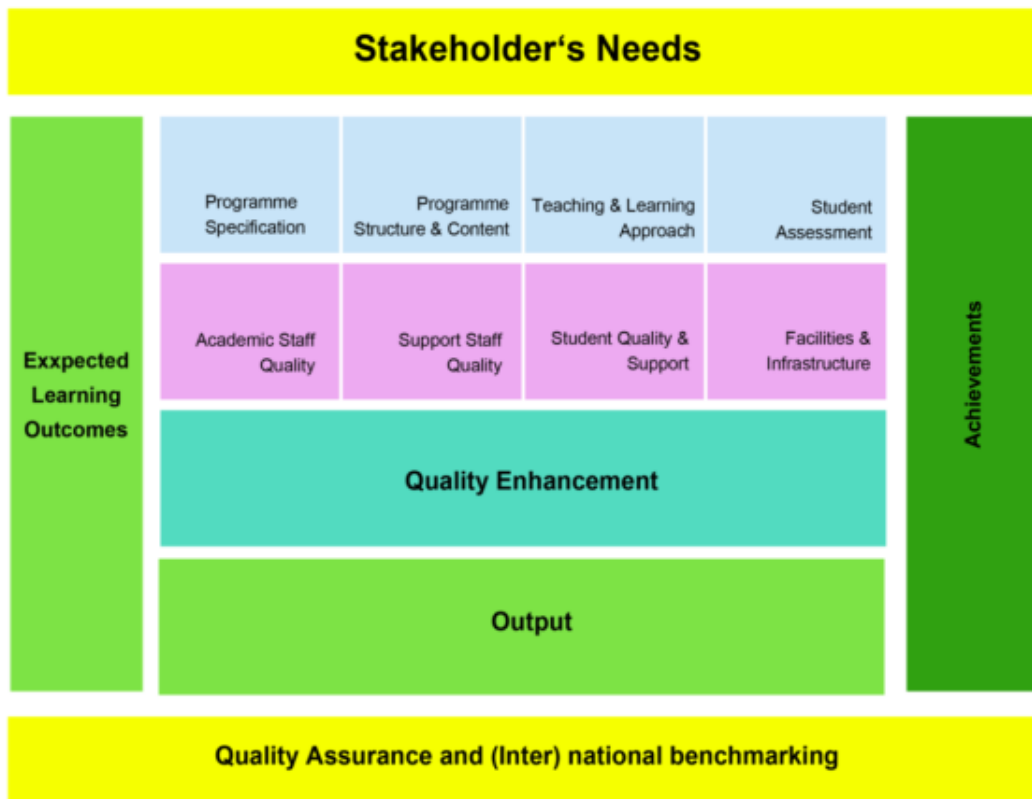
a. Siklus ISO 9001:2015



b. Siklus SPMI



c. Siklus AUN-OA



Sistem Penjaminan mutu yang digunakan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam mengendalikan dan meningkatkan mutu Pendidikan secara berencana dan berkelanjutan Sebagai berikut:

1) Penetapan

25

Penetapan kebijakan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta meliputi:

a. Kebijakan Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Kebijakan mutu merupakan arah, landasan dan dasar utama dalam pengembangan dan implementasi sistem penjaminan mutu. Kebijakan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengacu SNPT, 9 kriteria BAN-PT, AUN-QA dan QMS ISO 9001:2015. Dokumen Kebijakan mutu sendiri memuat visi, misi dan tujuan, latar belakang dalam menjalankan SPMI, luas lingkup kebijakan SPMI, daftar dan definisi istilah dokumen

SPMI, dan garis besar kebijakan SPMI. Garis besar kebijakan SPMI adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan Strategi SPMI
- 2) Prinsip atau Asas Pelaksanaan SPMI
- 3) Manajemen SPMI (PPEPP)
- 4) Unit atau Pejabat Khusus Penanggung Jawab SPMI
- 5) **14**mlah dan Nama Semua Standar dalam SPMI
- 6) Informasi singkat tentang dokumen SPMI lain yaitu Manual SPMI, Standar SPMI, Formulir SPMI
- 7) Hubungan Kebijakan SPMI dengan berbagai dokumen.

b. Standar Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Standar mutu adalah seperangkat tolok ukur kinerja sistem pendidikan yang mencakup masukan, proses, hasil, keluaran serta manfaat pendidikan yang harus dipenuhi oleh unit-unit kerja. Suatu standar mutu terdiri atas beberapa parameter (elemen penilaian) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan unit kerja untuk menyelenggarakan program-programnya. Standar mutu UIN Sunan Kalijaga **21**ogyakarta adalah:

- 1) Standar Mutu, **Visi, Misi Tujuan dan Strategi**
- 2) Standar Mutu **Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama**
- 3) Standar Mutu **Mahasiswa**
- 4) Standar Mutu **Sumber Daya Manusia**
- 5) **16**andar Mutu **Keuangan, Sarana dan Prasarana**
- 6) **Standar Kompetensi Lulusan**
- 7) **Standar Isi Pembelajaran (Kurikulum)**
- 8) **Standar Proses Pembelajaran**
- 9) **Standar Penilaian Pembelajaran**
- 10) **Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan**
- 11) **Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran**
- 12) **Standar Pengelolaan Pembelajaran**
- 13) **Standar Pembiayaan Pembelajaran**
- 14) **Standar Hasil Penelitian**
- 15) **Standar Isi Penelitian**

- 16) Standar Proses Penelitian
- 17) Standar Penilaian Penelitian
- 18) Standar Penelitian
- 19) Standar Sarana dan Prasarana Penelitian
- 20) Standar Pengelolaan Penelitian
- 21) Standar Pendanaan dan Pembiayaan Penelitian
- 22) Standar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat
- 23) Standar Isi Pengabdian Kepada Masyarakat
- 24) Standar Proses Pengabdian Kepada Masyarakat
- 25) Standar Penelitian Pengabdian Kepada Masyarakat
- 26) Standar Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 27) Standar Sarana dan Prasarana Pengabdian Kepada Masyarakat
- 28) Standar Pengelolaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 29) Standar Pendanaan Dan Pembiayaan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Standar mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta diturunkan dalam dokumen sasaran mutu dan rencana mutu. Sasaran mutu dan rencana mutu mengacu pada standar/kriteria akreditasi BAN-PT dan ASEAN *University Network Quality Assurance* (AUN-QA).

Sasaran mutu dan rencana mutu ini dijalankan oleh semua unit kerja akademik dan non akademik baik fakultas maupun non fakultas dengan mengacu kepada kriteria sebagai berikut;

a) Kriteria Sasaran dan Rencana Mutu mengacu BAN PT adalah:

- 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi
- 2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama
- 3) Mahasiswa
- 4) Sumber Daya Manusia
- 5) Keuangan, Sarana dan Prasarana
- 6) Pendidikan
- 7) Penelitian
- 8) Pengabdian kepada Masyarakat

- 9) Luaran dan Capaian Tri Dharma Perguruan Tinggi
- b) Kriteria Sasaran dan Rencana Mutu mengacu AUN-QA adalah:**
- 1) *Learning Outcomes*
 - 2) *Programme Specification*
 - 3) *Programme Structure and Content*
 - 4) *Teaching and Learning Approach*
 - 5) *Student Assessment*
 - 6) *Academic Staff Quality*
 - 7) *Support Staff Quality*
 - 8) *Student Quality and Support*
 - 9) *Facilities and Infrastructure*
 - 10) *Quality Enhancement*
 - 11) *Output*

c) Sasaran Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Sasaran mutu mengacu AUN-QA berlaku bagi prodi-prodi yang memiliki akreditasi unggul (A) dari BAN-PT. Sasaran mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- 1) Sasaran Mutu Visi, Misi, Tujuan dan Strategi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- 2) Sasaran Mutu Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerjasama
- 3) Sasaran Mutu Mahasiswa
- 4) Sasaran Mutu Sumber Daya Manusia
- 5) Sasaran Mutu Keuangan, Sarana dan Prasarana
- 6) Sasaran Mutu Kompetensi Lulusan
- 7) Sasaran Mutu Isi Pembelajaran (Kurikulum)
- 8) Sasaran Mutu Proses Pembelajaran
- 9) Sasaran Mutu Penilaian Pembelajaran
- 10) Sasaran Mutu Dosen Dan Tenaga Kependidikan
- 11) Sasaran Mutu Sarana Dan Prasarana Pembelajaran
- 12) Sasaran Mutu Pengelolaan Pembelajaran
- 13) Sasaran Mutu Pembiayaan Pembelajaran

- 14) Sasaran Mutu Hasil Penelitian
- 15) Sasaran Mutu Isi Penelitian
- 16) Sasaran Mutu Proses Penelitian
- 17) Sasaran Mutu Penilaian Penelitian
- 18) Sasaran Mutu Penelitian
- 19) Sasaran Mutu Sarana Dan Prasarana Penelitian
- 20) Sasaran Mutu Pengelolaan Penelitian
- 21) Sasaran Mutu ⁴⁹ndanaan dan Pembiayaan Penelitian
- 22) Sasaran Mutu Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat
- 23) Sasaran Mutu Isi Pengabdian Kepada Masyarakat
- 24) Sasaran Mutu Proses Pengabdian Kepada Masyarakat
- 25) Sasaran mutu Penilaian Pengabdian Kepada Masyarakat
- 26) Sasaran mutu Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 27) Sasaran mutu Sarana dan Prasarana Pengabdian Kepada Masyarakat
- 28) Sasaran mutu Pengelolaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 29) Sasaran Mutu Pendanaan dan Pembiayaan Pengabdian Kepada Masyarakat

d) Rencana Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Rencana mutu merupakan serangkaian proses untuk menjamin kualitas pendidikan yang diselenggarakan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Rencana mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah Sebagai berikut:

- 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi
- 2) Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerjasama
- 3) Mahasiswa
- 4) Sumber Daya Manusia
- 5) Keuangan, Sarana dan Prasarana
- 6) Kompetensi Lulusan
- 7) Isi Pembelajaran

- 8) Proses Pembelajaran
- 9) ²⁶ nilai Pembelajaran
- 10) Dosen dan Tenaga Kependidikan
- 11) Sarana dan Prasarana Pembelajaran
- 12) Pengelolaan Pembelajaran
- 13) Pembiayaan Pembelajaran
- 14) Hasil Penelitian
- 15) Isi Penelitian
- 16) Proses Penelitian
- 17) Penilaian Penelitian
- 18) Standar Penelitian
- 19) Sarana dan Prasarana Penelitian
- 20) Pengelolaan Penelitian
- 21) Pendanaan Penelitian
- 22) Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat
- 23) Isi Pengabdian Kepada Masyarakat
- 24) Proses Pengabdian Kepada Masyarakat
- 25) Penilaian Pengabdian Kepada Masyarakat
- 26) Pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat
- 27) Sarana dan Prasarana Pengabdian Kepada Masyarakat
- 28) Pengelolaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- 29) Pendanaan dan Pembiayaan Pengabdian Kepada Masyarakat²⁵

e) **Manual Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**

Manual Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memuat berbagai penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan SPMI yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Selanjutnya yang berkaitan dengan PPEPP adalah macam pekerjaan yang harus dilakukan, pihak yang harus melakukan pekerjaan PPEPP, bagaimana

² Ibd., h. 16

pekerjaan dilakukan, bilamana pekerjaan dilakukan, kemudian daftar formulir manual mutu dalam PPEPP serta daftar sarana implementasi SPMI dalam PPEPP.

Acuan normatif dalam manual mutu berisikan rujukan yang terdiri dari Sistem Manajemen Mutu (SNI ISO 9001:2015), Statuta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan acuan lainnya yang dapat dilihat dalam daftar dokumen terlampir. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta bertanggung jawab dalam pemutakhiran peraturan perundangan tersebut, berdasarkan usulan perubahan dari para pemilik proses. Selanjutnya terdapat istilah dan definisi dalam dokumen manual mutu.

Konteks organisasi dalam manual mutu menjelaskan pemahaman organisasi dan konteksnya, yaitu menjelaskan sejarah, visi misi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, lambing, kemudian Hymne dan Mars UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Selain itu, di dalam manual mutu menjelaskan pemahaman kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan, menentukan lingkup SMM yaitu Sistem Manajemen Mutu, serta prosesnya. Penetapan proses-proses atau interaksi proses dan urutannya dalam Sistem Manajemen Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kepemimpinan dalam manual mutu menjelaskan tentang kepemimpinan dan komitmen. Pemimpin UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta harus menunjukkan kepemimpinan komitmennya terkait dengan Sistem Manajemen Mutu. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta telah menetapkan, menerapkan, dan memelihara Kebijakan mutu. Kemudian peran, tanggung jawab dan wewenang organisasi dalam pembagiannya telah dijabarkan dalam Statuta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Perencanaan yaitu tindakan ditujukan pada peluang dan resiko, sasaran mutu dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta perubahan perencanaan. Ketika organisasi menentukan kebutuhan untuk merubah sistem mutu perubahan harus dilakukan secara terencana.

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berusaha menyediakan dukungan berupa Sumber Daya Manusia yaitu Penetapan Dosen maupun Tenaga Kependidikan. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk memberikan jasa pendidikan bagi mahasiswa. Selanjutnya pengetahuan organisasi, Kompetensi SDM yang berpengaruh terhadap UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Kepedulian SDM terhadap Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu, kontribusi kinerjanya, dan pengaruhnya. Komunikasi dan informasi terdokumentasi dipelihara oleh Pejabat Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (PTIPD).

Kegiatan operasional UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terdiri dari kegiatan layanan Tri Dharma Pendidikan Tinggi yang didukung unit akademik dan non akademik. Kegiatan tersebut meliputi perencanaan dan pengendalian produksi; persyaratan produk dan jasa; desain dan pengembangan produk dan jasa; pengendalian proses, produk, dan layanan eksternal yang disediakan; produk dan penyedia layanan jasa Tri Dharma UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta; pelepasan atas produk dan layanan; kendali atas luaran yang tidak sesuai.

Evaluasi kinerja merupakan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi yang dilakukan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pengukuran dan pemantauan meliputi kepuasan pelanggan, audit mutu internal, pengukuran dan pemantauan

proses/monitoring. Pengendalian produk yang tidak sesuai, ketidak sesuaian dan tindakan perbaikan, tindakan pencegahan, peningkatan keberlanjutan. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta harus terus-menerus melakukan peningkatan yang sesuai, berkecukupan dan efektivitas dari sistem manajemen mutu. Audit Internal dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 kali dalam 1 tahun oleh Kapus Audit dan Ketua LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tinjauan manajemen yaitu pelaksanaan rapat tinjauan manajemen (RTM) dipimpin oleh Rektor dan dilaksanakan untuk memonitoring efektivitas sistem mutu.

Proses peningkatan berkelanjutan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta bertujuan untuk mewujudkan prinsip manajemen mutu, proses manajemen mutu, dan pengendalian sistem berbasis siklus PDCA. Seluruh pegawai berhak mengajukan usulan peningkatan yang kemudian disampaikan kepada LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diverifikasi dan diputuskan oleh Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

f) Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan pedoman bagi seluruh unit kerja baik akademik maupun non akademik yang disusun Sebagai landasan dalam menjalankan tugas dan Sebagai alat ukur kinerja oleh seluruh civitas akademika UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Standar operasional prosedur yang berlaku di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah Sebagai berikut:

- **Standar Kompetensi Lulusan**
 - a) Penyusunan, Penetapan dan Sosialisasi Visi, Misi, Tujuan dan Strategi
 - b) Sosialisasi Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

- c) Survei Pemahaman **Visi, Misi, Tujuan dan Strategi**
 - d) **Monitoring dan Evaluasi Visi, Misi, Tujuan dan Strategi**
 - e) Sosialisasi Penerimaan Mahasiswa Baru
 - f) Sosialisasi Pembelajaran Mahasiswa Baru
 - g) Pendaftaran Mahasiswa Baru Jalur Mandiri
 - h) Pelaksanaan Ujian Tulis Calon Mahasiswa Baru
 - i) Herregistrasi
 - j) Pengisian Krs Bagi Mahasiswa Baru
 - k) Penetapan Rumusan Kompetensi Lulusan
 - l) pendaftaran Wisuda
 - m) Wisuda
 - n) Penerbitan Ijazah
 - o) Legalisir Ijazah, Transkrip Nilai dan SKPI
 - p) Penertiban Surat Keterangan Pengganti Ijazah
 - q) Pengarsipan Dokumen, Transkrip Nilai, Ijazah dan SKPI.
- **Standar Isi Pembelajaran**
 - a) Penyusunan Kurikulum
 - b) Implementasi Kurikulum
 - c) Review dan Redesain Kurikulum
 - d) Evaluasi Kurikulum
 - **Standar proses pembelajaran**
 - a) Rencana Pembelajaran Semester
 - b) Penyusunan Jadwal Kuliah
 - c) Pelaksanaan Pembelajaran atau Praktikum
 - d) Pelaksanaan Kuliah Ganti
 - e) Pelaksanaan Kuliah Tamu
 - f) Pelaksanaan Kuliah Semester Pendek
 - g) Monitoring dan Evaluasi Pembelajaran
 - h) Penyusunan Soal Ujian

- i) Pelaksanaan Ujian
- j) Pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN)
- k) Pelaksanaan PKL/PPL
- l) Pelaksanaan Ujian Munaqosah/Skripsi
- m) Peringatan DO
- n) Yudisium DO
- o) Penyusunan Kalender Akademik
- p) Cuti Kuliah
- **Standar Penilaian Pembelajaran**
 - a) Pelaksanaan UTS dan UAD
 - b) Input Nilai Semester
 - c) Perubahan Nilai Mata Kuliah
 - d) Survei Kepuasan Mahasiswa terhadap Dosen
 - e) Monitoring dan Evaluasi Pembelajaran
- **Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan**
 - a) Perencanaan Kebutuhan CPNS
 - b) Penerbitan SK JFU
 - c) Usulan Jabatan Akademik Dosen
 - d) Studi Lanjut Dosen
 - e) Studi Lanjut Tenaga Kependidikan
 - f) Sertifikasi Dosen
 - g) Pelantikan Pejabat
 - h) Usul Kenaikan Pangkat PNS
 - i) Penerbitan Kenaikan Gaji Berkala (KGB)
 - j) Izin Cuti
 - k) Penyetempatan Tanda Kehormatan
 - l) Usul Tanda Kehormatan (Satya Lancana Karya Satya)
 - m) Penjatuhan Hukuman Disiplin bagi PNS
 - n) Usul Pensiun PNS
 - o) Pemberian Izin Belajar/Tugas Belajar
 - p) Pengelolaan Surat Masuk
 - q) Pengelolaan Surat Surat Keluar
 - r) Penyusunan Pola Karir Pegawai

- s) Indeks Kinerja Dosen
- **Standar Sarpras Pembelajaran**
 - a) Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa secara Elektronik
 - b) Penugasan Pelaksanaan Pengadaan Langsung
 - c) Persiapan Pemilihan Penyedia Barang/Jasa
 - d) Penyusunan Rencana Umum Pengadaan
 - e) Pengadaan Barang melalui Pelelangan Umum/Pelelangan Sederhana dengan metode Pascakualifikasi satu File
 - f) Pengadaan Jasa Konsultansi melalui Seleksi Umum/Seleksi Sederhana dengan metode Prakualifikasi satu File
 - g) Pengadaan Jasa Konsultansi Melalui Seleksi Umum dengan metode Prakualifikasi dua File System Kualitas
 - h) Pengadaan Jasa Konsultansi melalui Seleksi Umum dengan metode Prakualifikasi dua File System Kualitas dan Biaya
 - i) Pengadaan Jasa Lainnya Melalui Pelelangan Umum dengan metode Prakualifikasi dua File
 - j) Evaluasi Dokumen Penawaran dan Pengumuman Pemenang Metode Pascakualifikasi Satu File
 - k) Evaluasi Dokumen Penawaran dan Pengumuman Pemenang Metode Prakualifikasi Satu File
 - l) Pelayanan Sanggahan Banding
 - m) Penandatanganan Kontrak
 - n) Penerimaan Hasil Pekerjaan
 - o) Pengawasan Pekerjaan
 - p) Penginputan BMN di SIMAK BMN.

- **Standar Pengelolaan Pembelajaran**
 - a) Penginputan BMN di SIMAK BMN
 - b) Perpindahan Antar Jurusan/Prodi
 - c) Perpindahan ke Perguruan Tinggi Lain
 - d) Laporan Kegiatan pada Kantor Pusat Administrasi Universitas
 - e) Pelayanan Tamu
 - f) Pengelolaan Surat Masuk
 - g) Pengelolaan Surat Keluar
 - h) Penyusunan LAKIP
- **Standar Pembiayaan Pembelajaran**
 - a) Pembukaan Tagihan Formulir Ujian Masuk/Wisuda/Remidi/KKN
 - b) Permohonan Pengajuan Uang Persediaan BLU tanpa Aplikasi BNI Direct
 - c) Pembuatan Tagihan Mahasiswa Baru S1 (dengan UKT)
 - d) Pembuatan Tagihan Mahasiswa Baru Non UKT
 - e) Pencairan Uang Persediaan (UP) Badan Layanan Umum (BLU)
 - f) Pembuatan Tagihan Spp Herregistrasi
 - g) Pembuatan Tagihan Mata Kuliah Berbayar
 - h) Penerimaan Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan melalui Sistem Host-To-Host
 - i) Penerimaan Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan Tanpa Sistem Host-To-Host
 - j) Penerimaan Dana Kerjasama Dari Pihak Ketiga
 - k) Penyetoran Pendapatan dari Unit Ke Rekening BLU
 - l) Pencairan Uang Persediaan (UP) Badan Layanan Umum (BLU)
 - m) Pencairan Dana Titipan

- n) Pelaksanaan Pembayaran Langsung (LS)
- o) Pelaksanaan Permohonan Pengajuan Uang Persediaan (UP)
- p) Pelaksanaan Pembayaran Uang Persediaan (UP)
- q) Pelaksanaan Pembayaran Penggantian Uang Persediaan (GUP)
- r) Pelaksanaan Permohonan Pengajuan Tambahan Uang Persediaan (TUP)
- s) Pelaksanaan Pembayaran Tambahan Uang Persediaan (TUP)
- t) Pelaksanaan Pembayaran Pertanggungjawaban Tambahan Uang Persedian (PTUP)

2) Pelaksanaan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menjalankan setiap standar melalui sasaran dan rencana mutu yang menjadi rencana strategis Renstra UIN Sunan Kalijaga, dan mengacu pada seluruh sasaran kebijakan mutu yang implementasi tahunannya diturunkan dalam dokumen RKAKL/RBA.

Untuk mendukung pelaksanaan siklus SPMI LPM menyediakan sistem informasi sebagai *early warning* kesiapan fakultas dan prodi/jurusan menghadapi akreditasi. Fakultas dan Prodi/Jurusan diwajibkan mengupload laporan pelaksanaan seluruh sasaran mutu akreditasi ke dalam sistem yang disebut Dashboard System. Fakultas dan Prodi wajib mengupload selama bulan Januari sampai dengan Mei setiap tahunnya. Periode Juni sampai September LPM memverifikasi laporan tersebut untuk dijadikan bahan audit periode semester gasal.

3) Evaluasi

Evaluasi standar yang dilakukan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dapat berbentuk:

- a. *Diagnostic evaluation*
Yaitu evaluasi yang bertujuan mengetahui kelemahan atau kendala yang dapat menghalangi pelaksanaan isi standar dan mengambil langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan atau kendala tersebut;
- b. *Formative evaluation*
Evaluasi yang bertujuan memantau (monitoring) proses pelaksanaan standar untuk mengambil tindakan pengendalian, apabila ditemukan kesalahan atau penyimpangan yang dapat berakibat isi standar tidak terpenuhi, atau memperkuat pencapaian pelaksanaan standar;
- c. *Summative evaluation*
Evaluasi yang bertujuan menganalisis hasil akhir pelaksanaan standar sehingga dapat disimpulkan, antara lain, tentang efektivitas, keberhasilan, dan dampak atau outcomes dari pelaksanaan standar. Termasuk ke dalam evaluasi hasil akhir ini pula kegiatan yang disebut audit atau auditing. Apabila summative evaluation dilakukan oleh pihak eksternal disebut akreditasi atau accreditation.

▪ **Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dan evaluasi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dilaksanakan melalui aspek aspek akademik sebagai berikut:

- a) Kelengkapan Sarana Pembelajaran
- b) Penyesuaian Kurikulum dengan Visi Misi, *Learning Outcome*, Kebutuhan Stakeholders, Kegiatan Pembelajaran dan Sistem Penilaian
- c) Lulusan dan Drop Out (DO)

- d) Rencana Kebutuhan dan Pengembangan Bidang Keilmuan Dosen dan Tenaga Kependidikan
- e) Rencana Kebutuhan dan Pengembangan Dosen dan Tenaga Kependidikan
- f) Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi
- g) Penggunaan Fasilitas Disabilitas
- h) Evaluasi Satisfaction Level
- i) Tracer Study Dan User
- j) Penerimaan Mahasiswa Baru
- k) Sarana Prasarana
- l) Beban Kinerja Dosen
- m) Kuliah Kerja Nyata
- n) Persiapan Praktikum
- o) Pelaksanaan Praktikum
- p) Persiapan Perkuliahan
- q) Perkuliahan
- r) Ujian
- s) Evaluasi Prestasi Akademik
- t) Tugas Akhir
- u) Wisuda

- **Audit Mutu**

Pelaksanaan Audit Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta diselenggarakan dalam bentuk 2 (dua) kegiatan yaitu:

- a) **Audit Mutu Eksternal**

Audit Mutu Eksternal dilaksanakan oleh TUV Rheinland sekali setahun yang mencakup 18 unit kerja. Audit ini ditujukan untuk mengevaluasi pelaksanaan mekanisme sistem manajemen mutu ISO 9001:2015

- b) **Audit Mutu Internal**

Audit mutu internal dilakukan dua kali setahun, audit semester gasal dilakukan untuk mengevaluasi seluruh rencana mutu unit kerja. Audit semester genap dilakukan untuk mengevaluasi tindak lanjut dari temuan audit periode semester gasal.³

Audit mutu internal yang dilakukan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memiliki siklus Audit Internal sebagai berikut:

- (1) Penetapan rencana tahunan AMI
Rencana tahunan AMI disusun oleh LPM dengan mempertimbangkan kalender akademik dan lingkup AMI.
- (2) Penetapan Jadwal Pelaksanaan AMI
Rencana tahunan AMI disusun oleh LPM dengan mempertimbangkan kalender akademik dan lingkup AMI.
- (3) Penyusunan Daftar Pertanyaan AMI
Penyusunan daftar pertanyaan dibuat bersama-sama antara auditor dengan tim LPM dengan menggunakan form daftar pertanyaan AMI. Pertanyaan auditor disusun berbasiskan pada data-data permasalahan di lapangan dan disesuaikan dengan standar Akreditasi BAN-PT dan AUN QA.
- (4) Pelaksanaan AMI
AMI dilaksanakan selama satu minggu dimulai dengan pembukaan AMI dan diakhiri dengan ekspos hasil audit.
- (5) Laporan Temuan AMI
Laporan temuan dari auditor setelah mendapatkan persetujuan dari auditee diserahkan kepada LPM dengan menggunakan form laporan temuan AMI.

³ Ibid.,

Selanjutnya hasil temuan audit dari audit diolah dan dianalisa untuk dilaporkan dalam RTM.

(6) Registrasi AMI

Registrasi AMI merupakan ringkasan dari AMI yang berisi antara lain: Periode Audit, Auditee, Auditor, Tanggal Audit, Uraian Ringkas Hasil Audit, Klasifikasi, Nomor Laporan Temuan Audit, Uraian Ringkas Rencana Perbaikan, Tanggal Verifikasi dan Uraian Ringkas Hasil Verifikasi Perbaikan.

(7) Hasil Pelaksanaan AMI

Hasil pelaksanaan AMI berupa rekapitulasi jumlah temuan mayor, minor dan observasi untuk masing-masing unit kerja.

(8) Rangkuman Pelaksanaan AMI

Rangkuman pelaksana AMI berisi antara lain: Auditee dan Ruang Lingkup Audit (berisi jumlah pertanyaan dan jumlah temuan untuk masing-masing lingkup audit).

(9) Rapat Tinjauan Manajemen

Rapat Tinjauan Manajemen dilaksanakan setelah proses AMI selesai. RTM mengevaluasi dan Menindaklanjuti hasil AMI. Dalam RPM ini dihasilkan rekomendasi sebagai bahan perbaikan bagi institusi.⁴

Kegiatan evaluasi dan monitoring yang dilakukan lembaga penjaminan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dilakukan setiap tahunnya yang diaudit oleh para auditor dan pengendali mutu yang telah dilatih dan dibekali pemahaman melalui pelatihan dan magang.

Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berupa Pengukuran dan pemantauan meliputi kepuasan pelanggan, audit mutu internal, pengukuran

⁴ Ibid.,

dan pemantauan proses/monitoring. Pengendalian produk yang tidak sesuai, ketidak sesuaian dan tindakan perbaikan, tindakan pencegahan, peningkatan keberlanjutan. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terus-menerus melakukan peningkatan yang sesuai, berkecukupan dan efektivitas dari sistem manajemen mutu. Audit Internal dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 kali dalam 1 tahun oleh Kapus Audit dan Ketua LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hasil dari audit ditindak lanjuti melalui Tinjauan manajemen yang merupakan pelaksanaan rapat tinjauan manajemen (RTM) dipimpin oleh Rektor dan dilaksanakan untuk memonitoring efektivitas sistem mutu.

4) **Pengendalian**

Pengendalian dalam⁸ system penjaminan mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta merupakan tindak lanjut atas hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi. Tindak lanjut dilakukan terhadap hasil evaluasi diri, audit internal, maupun atas hasil akreditasi. jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelaksanaan isi standar telah sesuai dengan apa yang direncanakan, maka dipastikan isi standar akan terpenuhi. Langkah pengendaliannya hanya berupa agar hal positif tersebut tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya.

5) **Peningkatan**

Peningkatan Standar Mutu UIN Sunan Kalijaga yang ditetapkan merupakan kegiatan perbaikan standar/ukuran agar lebih tinggi dari standar/ukuran yang telah ditetapkan secara nasional. Peningkatan Standar Mutu UIN Sunan Kalijaga yang ditetapkan merupakan kegiatan perbaikan standar/ukuran agar lebih tinggi dari standar/ukuran yang telah ditetapkan secara nasional. Proses peningkatan berkelanjutan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta bertujuan untuk mewujudkan prinsip manajemen mutu, proses manajemen mutu, dan pengendalian sistem berbasis siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act). Seluruh pegawai berhak mengajukan usulan peningkatan yang

kemudian disampaikan kepada LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diverifikasi dan diputuskan oleh Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Sistem Penjaminan Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memegang peranan penting dalam mendorong daya saing perguruan tinggi, serta membantu terwujudnya manajemen universitas yang terstandar dan akuntabel dalam mendorong proses peningkatan mutu perguruan tinggi untuk mencapai tingkat akreditasi terbaik pada tingkat program studi, fakultas maupun institusi baik pada skala nasional maupun internasional.

B. Upaya yang dilakukan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam menghadapi Akreditasi 9 Kriteria.

a. Melakukan Sinergitas Antara Program Kerja, Rencana Strategis, Visi, Dan Misi Kepada Semua Civitas Akademika Serta Unit-Unit Kerja

Universitas Islam Negeri(UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta melakukan langkah strategis dalam mewujudkan sinergitas antara program kerja, rencana strategis, visi, dan misi. yang didukung dan dikoordinasikan kepada semua civitas akademika serta unit-unit kerja dengan diselenggarakannya rapat kerja pada tahun 2019, Sebagai wadah dalam memberik⁵⁷ arahan secara umum kepada unit maupun satuan organisasi di lingkungan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.⁵

Manajemen UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam menghadapi akreditasi 9 kriteria telah melakukan sinergitas antara program kerja, rencana strategis, visi, dan misi. yang didukung dan dikoordinasikan kepada semua civitas akademika serta unit-unit kerja. sehingga semua program kerja dan kegiatan

yang dilakukan oleh civitas akademika UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengacu kepada akreditasi 9 kriteria. Demikian pula sistem penjaminan Mutu Internal (SPMI) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengontrol pengembangan mutu Perguruan Tinggi mulai dari tingkat prodi sampai tingkat universitas yang dilaksanakan setiap tahun melalui audit dan monev.

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mempunyai tugas mengkoordinasikan, mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai, dan mengembangkan mutu penyelenggaraan kegiatan akademik. Dalam melaksanakan tugasnya LPM menyelenggarakan fungsi: 1) Pelaksanaan penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta pelaporan; 2) Pelaksanaan pengembangan mutu akademik; 3) Pelaksanaan audit, Pemantauan, dan penilaian mutu akademik; dan 4) Pelaksanaan administrasi lembaga. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Sunan Kalijaga terdiri dari 1) Pusat Pengembangan Standar Mutu Akademik; mempunyai tugas melaksanakan pengembangan standar mutu akademik. 2) Pusat Audit dan Pengendalian Mutu; bertugas melaksanakan audit dan pengendalian mutu.⁶

b. Sosialisasi Terkait dengan Akreditasi

Lembaga penjaminan mutu (LPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta melakukan sosialisai terkait dengan akreditasi ke seluruh civitas akademik. Sosialisai dilakukan untuk memberikan informasi terbaru terkait dengan akreditasi 9 kriteria sekaligus menyiapkan perencanaan terkait dengan data akreditasi 9 kriteria. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan semua unit kerja di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta baik di fakultas maupun non fakultas dapat mengetahui dokumen apa saja yang harus dipersiapkan dan dilakukan dalam menghadapi akreditasi 9 kriteria, sehingga dalam pelaksanaannya dapat meningkatkan

⁶ Dokumen LPM UIN Sunan Kalijaga tahun 2020

mutu Pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

c. Pendampingan Akreditasi kepada Program Studi

Lembaga penjaminan mutu (LPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta melakukan pendampingan akreditasi kepada program studi terkait dengan pengusulan borang akreditasi dan simulasi visitasi akreditasi program studi sesuai dengan kriteria akreditasi. Pendampingan yang dilakukan meliputi peningkatan pemahaman, pemantauan, audit, identifikasi dan penilaian borang akreditasi, simulasi pelaksanaan visitasi dan evaluasi diri.

Persiapan akreditasi menggunakan 9 kriteria yang dilakukan melalui pendampingan LPM kepada program studi yang mengajukan reakreditasi selanjutnya. Penilaian asesor internal, jika telah dianggap layak maka akan diunggah ke Sistem Akreditasi Perguruan Tinggi Online (SAPTO) untuk dilakukan Penilaian oleh asesor BAN-PT.

d. System Dashbord Mutu

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sejak tahun 2016 telah membuat system dashbord mutu yang mengacu kepada standar atau kriteria akreditasi 7 standar dan 9 kriteria. Dashboard system mutu UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai system pengumpulan data dari seluruh unit kerja baik di fakultas maupun non fakultas, dengan tujuan memudahkan program studi untuk mengisi dashboard mutu program studi yang mengacu pada kriteria akreditasi.

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	belajarfakta.files.wordpress.com Internet Source	3%
2	text-id.123dok.com Internet Source	1%
3	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	1%
4	www.jurnaltaqin.com Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	1%
6	id.scribd.com Internet Source	1%
7	pendidikanipa.unisla.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to Keimyung University Student Paper	1%
9	repository.uinsu.ac.id Internet Source	1%
10	Submitted to Southern Illinois University Student Paper	1%
11	Submitted to KYUNG HEE UNIVERSITY Student Paper	1%
12	ml.scribd.com Internet Source	1%

13	Eko Supriyanto. "MODEL PENJAMINAN MUTU PEMBELAJARAN PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA", Jurnal VARIDIKA, 2015 Publication	<1 %
14	Submitted to Konsorsium 4 Perguruan Tinggi Swasta Student Paper	<1 %
15	mimbar.hukum.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
16	Submitted to Konsorsium Turnitin Relawan Jurnal Indonesia Student Paper	<1 %
17	wallpapercartoonmuslimah.blogspot.com Internet Source	<1 %
18	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
19	Aprina Nugrahesthy Sulistya Hapsari, Nabilla Ningrum. "Role of Sense of Belonging and Professional Skepticism in University's Internal Auditor Function", Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi), 2022 Publication	<1 %
20	www.brawijaya.ac.id Internet Source	<1 %
21	Submitted to STKIP Sumatera Barat Student Paper	<1 %
22	Submitted to Southeast Community College Student Paper	<1 %
23	www.pnb.ac.id Internet Source	<1 %
24	w3.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %

repo.iain-tulungagung.ac.id

25	Internet Source	<1 %
26	Submitted to Asia e University Student Paper	<1 %
27	Submitted to Universitas Muhammadiyah Makassar Student Paper	<1 %
28	journals.itb.ac.id Internet Source	<1 %
29	core.ac.uk Internet Source	<1 %
30	Muhidin Arifin, Ujang Nurjaman. "Model Kepemimpinan Pendidikan Masa Depan Berbasis Agama, Filsafat, Psikologi dan Sosiologi", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2022 Publication	<1 %
31	Submitted to UIN Sunan Ampel Surabaya Student Paper	<1 %
32	waajibaty.blogspot.com Internet Source	<1 %
33	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
34	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
35	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
36	alwashliyah.wordpress.com Internet Source	<1 %
37	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
38	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %

<1 %

39

ejournal.bsi.ac.id

Internet Source

<1 %

40

publikasi.lp2m.iainambon.ac.id

Internet Source

<1 %

41

Submitted to Politeknik STIA LAN

Student Paper

<1 %

42

Submitted to Universitas Negeri Makassar

Student Paper

<1 %

43

id.123dok.com

Internet Source

<1 %

44

repository.ub.ac.id

Internet Source

<1 %

45

Andi Arif Rifa'i. "Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia", Edugama: Jurnal Kependidikan dan Sosial Keagamaan, 2019

Publication

<1 %

46

Fina Ndoa, Gisela Nuwa, Abdul Rodja Natsir. "PERAN MOSALAKI SEBAGAI PEMIMPIN MASYARAKAT ADAT DALAM MELESTARIKAN BUDAYA DEMOKRASI (KULA KAME) PADA MASYARAKAT ADAT LIO DI KABUPATEN SIKKA", Jurnal Pendidikan PKN (Pancasila dan Kewarganegaraan), 2022

Publication

<1 %

47

Anis Zohriah. "KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU", ALQALAM, 2005

Publication

<1 %

48

Muhamad Saludin. "Manajemen Unit Produksi Radio FM 89,4 MHz di SMK Ma'arif 2

<1 %

Gombong Kabupaten Kebumen", Media Manajemen Pendidikan, 2022

Publication

49	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
50	jurnal.umj.ac.id Internet Source	<1 %
51	Submitted to UIN Jambi Student Paper	<1 %
52	repository.uinsaizu.ac.id Internet Source	<1 %
53	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
54	Submitted to Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Student Paper	<1 %
55	files.eric.ed.gov Internet Source	<1 %
56	GEDİKOĞLU, Tokay. "Yükseköğretimde akademik özgürlük", Şükrü Oğuz Özdamar, 2013. Publication	<1 %
57	dakwah.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
58	ljm.umkendari.ac.id Internet Source	<1 %
59	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1 %
60	Febrian Endi Pranyoto, Rohman Dijaya. "Online Internal Quality Assurance System Case Study of the Quality Assurance Agency of Muhammadiyah University of Sidoarjo", Procedia of Engineering and Life Science, 2022 Publication	<1 %

61	Khalilah Khalilah. "SEJARAH PERKEMBANGAN LEMBAGA AKREDITASI MANDIRI PENDIDIKAN TINGGI KESEHATAN INDONESIA", Damhil Education Journal, 2022 Publication	<1 %
62	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1 %
63	Submitted to Universitas Muhammadiyah Tangerang Student Paper	<1 %
64	journal.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
65	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
66	repository.unair.ac.id Internet Source	<1 %
67	Submitted to Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama Student Paper	<1 %
68	Jacob E. Adams, Jr., Paul T. Hill. "Educational Accountability in a Regulated Market", Peabody Journal of Education, 2006 Publication	<1 %
69	Submitted to IAIN Kudus Student Paper	<1 %
70	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
71	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
72	Submitted to stidalhadid Student Paper	<1 %
73	Ola Rongan Wilhelmus. "KAMPUS MERDEKA UNTUK MELAHIRKAN MANUSIA UNGGUL	<1 %

DALAM SEMANGAT GOTONG ROYONG", JPAK:
Jurnal Pendidikan Agama Katolik, 2020

Publication

74

Patricia Esperanza Alvarado Tovar. "Análisis de los indicadores en los procesos de evaluación de instituciones de Educación Superior y acreditación de los programas académicos", Universidad Nacional Autónoma de México, 2011

Publication

<1 %

75

H Hamengkubuwono. "Implementasi Audit Mutu Internal Pada Perguruan Tinggi Agama", BELAJEA: Jurnal Pendidikan Islam, 2017

Publication

<1 %

76

Submitted to Institut Agama Islam Negeri Curup

Student Paper

<1 %

77

digilib.iainkendari.ac.id

Internet Source

<1 %

78

kopertis5.org

Internet Source

<1 %

79

Hasbiyallah Hasbiyallah, Moch Sulhan, Heri Khoiruddin, Undang Burhanudin. "MEMOTRET WAJAH ISLAM MELALUI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI DI INDONESIA", Khazanah: Jurnal Studi Islam dan Humaniora, 2019

Publication

<1 %

80

Molander, Anders, Harald Grimen, and Erik Oddvar Eriksen. "Professional Discretion and Accountability in the Welfare State : Professional Discretion and Accountability in the Welfare State", Journal of Applied Philosophy, 2012.

Publication

<1 %

81	Muhamad Meladih, Nanat Fatah Natsir, Amie Primarni. "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SDIT AL IMAN BOJONGGEDE", Jurnal Dirosah Islamiyah, 2019 Publication	<1 %
82	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	<1 %
83	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
84	Submitted to IAIN Bengkulu Student Paper	<1 %
85	Submitted to IAIN Ponorogo Student Paper	<1 %
86	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1 %
87	Submitted to Universitas Mataram Student Paper	<1 %
88	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
89	repository.uai.ac.id Internet Source	<1 %
90	Submitted to Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI Student Paper	<1 %
91	Munjin Munjin. "SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH", KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 1970 Publication	<1 %
92	S. Thya Safitri, Gunawan Wibisono, Eliana Sachi Mulyono. "Penyusunan Enterprise	<1 %

Architecture sebagai Strategi Perencanaan dan Penerapan Teknologi pada Proses Bisnis Kerjasama Perguruan Tinggi", Jurnal Edukasi dan Penelitian Informatika (JEPIN), 2021

Publication

93

repository.iainambon.ac.id

Internet Source

<1 %

94

repository.radenfatah.ac.id

Internet Source

<1 %

95

Anggi Mantara, Nuzuar Nuzuar, Deri Wanto, Sumarto Sumarto, Murni Yanto. "Manajemen Akreditasi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Bunayya Islamic School Curup", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2022

Publication

<1 %

96

Submitted to Universitas Respati Indonesia

Student Paper

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 15 words

Exclude bibliography On