

LAPORAN PENELITIAN

DAMPAK IMPLEMENTASI AUDIT INTERNAL DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN AKADEMIK DI UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Nomor SP DIPA	:	DIPA-025.04.2.423812/2015
Tanggal	:	26 Januari 2015
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	2132
Kode Sub Kegiatan	:	2132.008.002
Komponen	:	004
Sub Komponen	:	B
Akun	:	521211, 522151, 524111

Oleh:

Dr. H. MULYONO, M.A.
NIP. 196606262005011003



JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Dr. H. Mulyono, MA.
NIP : 196606262005011003
Pangkat/Gol. : Pembina/Lektor Kepala/IVa
Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 26 Juni 1966
Judul Penelitian : Dampak Implementasi Audit Internal Dalam
Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

dengan sesungguhnya menyatakan bahwa hasil penelitian sebagaimana judul tersebut di atas, adalah asli/otentik dan bersifat orisinal hasil karya saya sendiri (bukan berupa skripsi, tesis, disertasi dan tidak plagiasi atau terjemahan). Saya bersedia menerima sanksi hukum jika suatu saat terbukti bahwa laporan penelitian ini hasil plagiasi atau terjemahan.

Demikian surat pernyataan ini, untuk diketahui oleh pihak-pihak terkait.

Malang, 23 November 2015
Yang membuat pernyataan,



Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

PERNYATAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Dr. H. Mulyono, MA.
NIP : 196606262005011003
Pangkat/Gol. : Pembina/Lektor Kepala/IVa
Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 26 Juni 1966
Judul Penelitian : Dampak Implementasi Audit Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa Saya sedang tugas belajar, maka secara langsung Saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah Saya terima dari Program Penelitian Dosen FITK tahun 2015.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 23 November 2015
Yang membuat pernyataan,



Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

LEMBAR PENGESAHAN

Laporan penelitian ini telah disahkan oleh Lembaga Penelitian Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pada tanggal, 23 November 2015

Ketua Jurusan,

Peneliti,

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

Wakil Dekan Bidang Akademik,

Dr. Hj. Sulalah, M.Ag
NIP. 19651112 199403 2 002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur *Alhamdulillah* peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulisan laporan penelitian dengan judul: "Dampak Implementasi Audit Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang" ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw., beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikutnya termasuk kita semua.

Selama melakukan penelitian di lapangan, banyak pihak yang telah membantu peneliti. Untuk itu peneliti menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si yang telah mendorong segenap sivitas Akademika untuk melakukan pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan yang berbasiskan ke-Islaman, salah satunya melalui kegiatan penelitian.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK), Dr. H. Nur Ali, M.Pd. yang telah mendorong segenap civitas FITK untuk melakukan gerakan akademik salah satunya melalui kegiatan penelitian.
3. Segenap Pimpinan, Dosen, Karyawan dan Mahasiswa FITK UIN Maliki Malang, yang telah membantu kelancaran selama penelitian di lapangan.
4. Ketua dan seluruh Staf Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang yang telah memberikan izin sekaligus memberikan bantuan terhadap penggalian data penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak mampu penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan kepada peneliti hingga penulisan laporan ini.

Tak lupa peneliti mengharapkan saran kritik dari berbagai pihak, demi sempurnanya laporan penelitian ini. Teriring doa semoga amal kebaikan Bapak/Ibu/Saudara yang telah diberikan kepada peneliti mendapat balasan yang sepadan di sisi Allah SWT. Semoga kegiatan penelitian ini bagian dari amal shaleh dan ibadah yang mendapat balasan disisi-Nya. *Jazakumullahu Khoiran Katsira.*

Malang, 23 November 2015
Peneliti,

Dr. H. Mulyono, MA.

DAFTAR ISI

Surat Pernyataan.....	i
Pernyataan Tidak Sedang Tugas Belajar.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Gambar/Bagan/Grafik.....	vii
Daftar Tabel	ix
Abstrak	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Urgensi (Keutamaan) Penelitian.....	4
E. Susunan Penulisan Laporan	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
A. Kajian Riset Sebelumnya	6
B. Audit Mutu Internal	10
C. Pengauditan	16
D. Sistem Penjaminan Mutu Internal dalam Penilaian Akreditasi	22
E. Perguruan Tinggi yang Bermutu.....	26
F. Standar Mutu PT	33
G. Penjaminan Mutu (<i>Quality Assurance</i>) PT.....	40
H. Pelaksanaan Penjaminan Mutu.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
A. Paaradigma Penelitian	52
B. Metode Penelitian.....	53
C. Lokasi Penelitian.....	57
D. Situasi Sosial Penelitian.....	57

E.	Informan Penelitian.....	58
F.	Teknik Pengumpulan Data	60
G.	Pengecekan Keabsahan Data.....	61
H.	Teknik Analisis Data.....	63
I.	Tahap-tahap Penelitian.....	66
J.	Jadwal Kegiatan Penelitian	71
K.	Pembentukan Penelitian.....	72
BAB IV	PAPARAN DATA TEMUAN PENELITIAN	73
A.	Deskripsi Lokasi Penelitian	73
B.	Landasan Konseptual Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	83
C.	Strategi Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	108
D.	Hasil Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	141
BAB V	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	180
A.	Landasan Konseptual Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	180
B.	Strategi Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	190
C.	Hasil Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	199
A.	Model Temuan Penelitian	200
BAB VI	PENUTUP.....	215
A.	Kesimpulan	203
B.	Implikasi Temuan Penelitian	207
C.	Rekomendasi	208
Daftar Pustaka.....		210
Biodata Peneliti		213

DAFTAR GAMBAR/BAGAN/GARFIK

No. Urut	No. Gambar	Nama Gambar/Bagan/Grafik	Hal.
1	2.1	Implementasi Audit Internal di Perguruan Tinggi.....	11
2	2.2	Sistem Manajemen Mutu melalui PDCA.....	12
3	2.3	Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi secara Internal dan Eksternal.....	44
4	2.4	Manajemen PDCA.....	46
5	2.5	Manajemen Kendali Mutu.....	48
6	3.1	Lokasi dan Situasi Sosial Penelitian.....	57
7	3.2	Teknik Analisis Data Model Interaktif.....	64
8	3.3	Tahap-tahap Pelaksanaan Penelitian.....	68
9	4.1	Struktur Organisasi LPM UIN Maliki Malang.....	82
10	4.2	Pohon Keilmuan UIN Maliki Malang.....	86
11	4.3	Alur Manajemen Kendali Mutu UIN Maliki Malang...	113
12	4.4	Skor Total Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014	162
13	4.5	Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (1).....	162
14	4.6	Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (2).....	163
15	4.7	Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (3).....	163
16	4.8	Kinerja Jurusan PAI Semester Genap 2013/2014.....	163
17	4.9	Kinerja Jurusan IPS Semester Genap 2013/2014.....	164
18	4.10	Kinerja Jurusan PGMI Semester Genap 2013/2014....	164
19	4.11	Kinerja Jurusan Kimia Semester Genap 2013/2014....	164
20	4.12	Kinerja Jurusan Teknik Informatika Semester Genap 2013/2014.....	165
21	4.13	Kinerja Jurusan Farmasi Semester Genap 2013/2014...	165
22	4.14	Kinerja Jurusan Psikologi Semester Genap 2013/2014..	166
23	4.15	Kinerja Jurusan Manajemen Semester Genap 2013/2014.....	166
24	4.16	Kinerja Jurusan Akuntansi Semester Genap 2013/2014.	167
25	4.17	Kinerja Jurusan D3 Perbankan Semester Genap 2013/2014.....	167
26	4.18	Kinerja Jurusan Perbankan Syariah Semester Genap 2013/2014.....	167
27	4.19	Kinerja Jurusan BSA Semester Genap 2013/2014.....	168
28	4.20	Kinerja Jurusan As Semester Genap 2013/2014.....	168
29	4.21	Tim LPM Memimpin Rapat Seluruh Ketua Jurusan....	173

30	5.1	Skema Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi.....	188
31	5.2	Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle.....	196
32	5.3	Model Temuan Penelitian tentang Dampak Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	202

DAFTAR TABEL

No. Urut	No. Tabel	Nama Tabel	Hal.
1	2.1	Standar 12 Sistem Jaminan Mutu.....	24
2	2.2	Komponen-komponen PT yang Perlu Distanckarkan.	34
3	2.3	Pencapaian Kualitas Pendidikan Tinggi secara Berkelanjutan.....	41
4	3.1	Lokasi, Situasi Sosial dan Informan Penelitian	58
5	3.2	Tahapan Kegiatan Penelitian.....	69
6	3.3	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	71
7	3.4	Perincian Biaya Penelitian.....	72
8	4.1	Standar Mutu Lulusan UIN Maliki Malang.....	90
9	4.2	Komponen dan Indikator Kerangka Acuan Sistem Jaminan Mutu UIN Maliki Malang.....	124
10	4.3	Laporan Hasil Audit Internal Tahun 2009.....	144
11	4.4	Rekapitulasi Audit Internal Tahun 2009.....	158
12	4.5	Aspek Pengukuran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan.....	161
13	4.6	Skor Pengukuran Indikator kinerja Jurusan.	161
14	4.7	Hasil Audit Internal Tahun 2013/2014.....	169

ABSTRAK

Mulyono, *Dampak Implementasi Audit Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. Laporan Penelitian. Malang: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

Mulyono. 2015. Dampak Implementasi Audit Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kata-kata kunci: Dampak, Implementasi, Audit, Internal, Mutu, Akademik

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus. Berdasarkan rumusan masalah, paparan data, temuan dan pembahasan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu: 1) Profil Lulusan Ulul Albab, 2) Pohon Ilmu, 3) Nilai *Ihsan* (mutu) dalam al-Qur'an, 4) Regulasi tentang penjaminan mutu, 5) Teori-teori tentang mutu, dan 6) Komitmen Civitas UIN Maliki Malang.

Kedua, strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Membentuk LPM, 2) LPM menyusun dokumen, 3) LPM melakukan Audit Internal, 4) Pengolahan hasil audit, 5) Pimpinan memerintahkan tindakan perbaikan, 6) Pelatihan perbaikan, 7) Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), dan 8) Perbaikan tindak lanjut.

Ketiga, hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui tahapan sebagai berikut: 1) Tahun 2008 ada 25 temuan terdiri dari 22 ketidaksesuaian dan 3 saran perbaikan, 2) Tahun 2009 ada 121 temuan terdiri dari 103 ketidaksesuaian dan 3 saran perbaikan, dan 3) Tahun 2014 ada 45 temuan hasil ketidaksesuaian dan 17 keluhan pelanggan.

Keempat, dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Sertifikat ISO 9001:2000/2008, 2) Badan Layanan Umum (BLU) terbaik oleh Kemenkeu tahun 2013, 3) Akreditasi Institusi A tahun 2014, 4) Kepercayaan stakeholders semakin meningkat, 5) Menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*), dan 6) Diproyeksikan menuju *the World Class University*.

Penelitian ini menghasilkan model **audit internal integratif** dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik yang memadukan konsep sistem manajemen mutu dan konsep mutu (ihsan) dalam al-Qur'an.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Audit internal merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh Perguruan Tinggi sebagai bentuk refleksi evaluasi diri yang dilakukan oleh institusi itu sendiri. Audit Internal ini dimaksudkan untuk meninjau tingkat kesesuaian dan efektifitas penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang telah ditetapkan dan menjadi dasar arah strategi dan sasaran mutu Perguruan Tinggi yang ingin dicapai dan tertuang dalam Manual Mutu. Pimpinan Perguruan Tinggi (Rektor) hendaknya memastikan penetapan proses audit internal berjalan dengan efektif dan efisien untuk mengakses kekuatan dan kelemahan SMM.

Proses Audit Internal berfungsi sebagai alat manajemen untuk asesmen mandiri terhadap semua proses atau kegiatan yang telah diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi dan ditunjuk dalam SMM. Proses Audit Internal dengan menyediakan perangkat untuk memperoleh bukti objektif bahwa persyaratan klausul-klausul ISO 9001:2008 yang ada telah dipenuhi, karena Audit Internal menilai keefektifan dan efisiensi implementasi SMM ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi.

Audit Internal ini, penting dan wajib dilakukan bagi Perguruan Tinggi yang mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, untuk memastikan dilakukannya tindakan perbaikan sesuai hasil temuan Audit Internal yang telah dilakukan. Tanggapan Pimpinan Perguruan Tinggi terhadap hasil temuan ini diwujudkan dalam bentuk Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Disinilah semua hasil temuan Audit Internal akan ditanggapi dan ditindaklanjuti. Hasil temuan dari Audit Internal dan upaya tindak lanjut yang telah diputuskan dalam Rapat Tinjauan Manajemen ini dituangkan dalam sebuah dokumen yang disebut Rencana Manajemen Mutu (RMM).¹

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan salah satu Universitas Islam yang telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 1900:2000 sejak tahun 2008 yang sekarang telah berkembang menjadi ISO 1900:2008. Dengan menerapkan

¹ Lembaga Penjaminan Mutu Uin Maliki Malang, *Quality Management System Internal Audit Summary Report*, Malang: Lpm Uin Maliki Malang, 2009, Hal. 1

Manajemen Mutu ISO 1900:2008 tersebut, maka UIN Maliki Malang bertekad untuk mengedepankan mutu dalam setiap proses yang terjadi dalam setiap pelayanan akademik, yang telah disusun dalam Standar Mutu mulai dari input, proses maupun outputnya. Standar yang ditetapkan oleh Universitas merupakan standar yang digunakan secara nasional, hanya saja ada beberapa muatan-muatan integrasi yang merupakan pembeda antara UIN Maliki Malang dengan perguruan tinggi lainnya.

Paradigma integrasi antara ilmu-ilmu keIslam dan ilmu-ilmu umum (sains) telah menjadikan bahan untuk mengembangkan sekaligus menginternalisasikan standar-standar tersebut ke dalam setiap pelayanan akademik yang berlangsung, sehingga harapannya output dari proses pembelajaran dari setiap Fakultas dan Program studi berupaya untuk mencetak mahasiswa dan lulusan yang memiliki empat kompetensi utama, yaitu: kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan pengetahuan, dan kematangan professional. Lulusan dari setiap Fakultas dan Program Studi yang diharapkan oleh UIN Maliki Malang tersebut disebut sebagai mahasiswa dan sarjana yang berpredikat Ulul Albab, yaitu seorang Ulama' yang Intelek Professional dan atau Intelek Professional yang Ulama'. Dengan lahirnya sarjana yang berpredikat ulama' yang professional dan atau professional yang 'ulama tersebut, setiap lulusan Program Studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diharapkan dapat berkontribusi terhadap kemajuan bangsa di bidang keilmuan masing-masing dan turut berperan dalam mengembangkan dakwah Islam.

Untuk merencanakan lulusan yang memiliki kompetensi seperti diatas, maka ditetapkanlah standar-standar mutu yang berbasis integrasi. Penetapan standar mutu diupayakan untuk diterapkan misalnya pada rekrutmen mahasiswa setiap fakultas dan program studi harus ditest dengan ilmu pengetahuan umum juga muatan-muatan Islam seperti kemampuan dasar baca tulis al-Qur'an dan perkembangan peradaban Islam masa kejayaan dimana berbagai bidang ilmu pada masa itu mengalami perkembangan luar biasa. Selain itu juga standar rekrutmen dosen setiap fakultas dan program studi juga diarahkan untuk mengenal dasar-dasar baca tulis al-Qur'an dengan harapan dosen mampu mengintegrasikan pengajarannya di kelas antara sains dengan ilmu-ilmu keIslam. Dengan penyiapan kompetensi dosen tersebut, diharapkan produk-produk pembelajaran di setiap fakultas dan program studi tidak

hanya berorientasi pada ilmu-ilmu sesuai program studi masing-masing, akan tetapi sampai pada kajian-kajian inegrasi tentang bidang-bidang keilmuan menurut Islam.²

Berdasarkan dasar pemikiran di atas, maka peneliti berusaha untuk mengkaji secara mendalam tentang dampak implementasi audit internal di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran di atas maka fokus penelitian ini adalah: “Bagaimana dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?” Berangkat dari fokus penelitian tersebut disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?
3. Bagaimana hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Menjelaskan strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Menjelaskan hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

² Tim Penyusun , *Proposal Program Studi S1 Pendidikan Dokter UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015

D. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Beberapa urgensi atau keutamaan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mendukung implementasi penjaminan mutu internal untuk memastikan sekaligus mengontrol standar-standar yang ditetapkan oleh pihak pengelola perguruan tinggi dalam hal ini UIN Maliki Malang, maka diperlukan sistem penjaminan mutu untuk melakukan pengukuran-pengukuran tingkat keberhasilan pelayanan dan lulusan yang diharapkan dalam setiap pelayanan akademik di perguruan tinggi.
2. Hasil penelitian ini dijadikan acuan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan standar-standar mutu yang sudah diimplementasikan dengan prinsip pengembangan berkelanjutan (*Quality Improvement*) sehingga budaya mutu (*Quality Culture*) akan betul-betul dapat direalisasikan dalam pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi yang mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, perlu ditetapkan sasarannya menurut kondisi yang telah dicapai saat ini. Hal ini sangat penting, agar hasil Audit Internal yang dilakukan tidak menjadi “momok” yang membebani auditee. Karena jika temuan hasil Audit Internal ini jadi “momok” yang membebani auditee dikhawatirkan akan menimbulkan dampak psikologis bagi auditee dan resistensi penolakan yang tinggi terhadap Implementasi SMM ISO 9001:2008. Dampak terbesar yang dapat diharapkan dari Audit Internal adalah upaya pembudayaan mutu dalam seluruh pelayanan akademik di perguruan tinggi.
4. Melalui Audit Mutu Internal ini akan diperoleh data dasar keunggulan, kelemahan dan kekurangan dalam layanan akademik yang telah diselenggarakan Perguruan Tinggi. Kondisi tersebut akan dijadikan tolak ukur untuk tujuan peningkatan, perbaikan kinerja pengelolaan akademik UIN Maliki Malang sehingga upaya menghasilkan lulusan ulama' yang intelek professional dan atau intelek professional yang ulama' bukan sekedar visi dan tekad yang tersurat semata tetapi telah diimplementasikan dalam seluruh kegiatan kampus.

E. Susunan Penulisan Laporan

Susunan penulisan laporan penelitian ini terdiri dari enam bab, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab I berisi Pendahuluan, yang membahas tentang: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, urgensi (manfaat) penelitian, dan susunan penulisan laporan.

Bab II berisi kajian pustaka yang membahas tentang penelitian terdahulu yang relevan, teori-teori yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kurikulum perguruan tinggi dan konsep integrasi sains dan Islam.

Bab III membahas tentang Metode Penelitian yang meliputi: paradigm penelitian, metode penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data, sumber data dan instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV membahas tentang paparan data penelitian yang meliputi: deskripsi lokasi penelitian yaitu UIN Maliki Malang, paparan data penelitian sesuai dengan rumusan masalah yaitu: landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik, strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik, dan hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Bab V membahas temuan penelitian, pembahasan temuan penelitian dan model konseptual temuan penelitian

Bab VI Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi yang berisi mengenai kesimpulan hasil penelitian secara terpadu, implikasi temuan penelitian, serta rekomendasi bagi para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian serta para peneliti berikutnya yang melakukan kajian sesuai bidang penelitian ini.

Pada berbagai bagian digunakan gambar/bagan dan tabel sebagai bahan untuk memperjelas keterangan yang dimaksud. Sedangkan pada bagian akhir dimuat daftar pustaka serta beberapa lampiran yang terkait.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Riset Sebelumnya

Nan Rahmawati¹ dalam penelitiannya yang berjudul *Penjaminan Mutu Pada Perguruan Tinggi : Studi Kasus Pengembangan Model Audit Kinerja Dosen Pada Universitas Islam Bandung*, ditemukan kesimpulan bahwa: (1) Standar kinerja dosen yang ada di Unisba diturunkan dari kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi yang kemudian dituangkan dalam Beban Tugas Dosen Unisba (BTDU), (2) Prosedur yang dapat ditempuh dalam Audit kinerja dosen dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahap: persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan, (3) Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3) dikategorikan sebagai salah satu instrumen yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja dosen; dan (4) Model audit kinerja dosen yang secara empirik dipergunakan Unisba, adalah model audit laporan dan pengamatan aktivitas.

Penelitian Lailial Muhtifah² tentang sistem penjaminan mutu berbasis *core value tarbiyah ulul albab* dengan studi kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, ditemukan bahwa Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) di Perguruan Tinggi berbasis *core values* (CV) Tarbiyah Ulul Albab (TUA) sebagai panduan atau penunjuk arah seluruh proses dan komponen pendidikan secara komprehensif dan holistik dalam memberikan layanan yang bermutu bukan hanya menekankan aspek akademik atau pemikiran (*values reasoning*) saja, tetapi juga menekankan aspek perasaan (*values affective*) dan aspek perilaku (*values action*). Dalam penelitian ini, secara lebih terperinci peneliti menyimpulkan bahwa: *pertama*, konsep pendidikan yang digagas oleh UIN Maliki Malang yaitu “Tarbiyah Ulul Albab: Zikir, Fikir dan Amal Shaleh” sebagai jaminan mutu pendidikannya mengandung nilai-nilai inti dan spiritualitas dalam pendidikan Islam. *Kedua*, SPMP

¹ Nan Rahmawati, Penjaminan Mutu Pada Perguruan Tinggi : Studi Kasus Pengembangan Model Audit Kinerja Dosen Pada Universitas Islam Bandung, *Disertasi*, Promotor: Abin Syamsuddin, Djam'ah Satori, Nanang Fattah, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung, 2006.

² Lailial Muhtifah, Sistem Penjaminan Mutu Berbasis Core Value Tarbiyah Ulul Albab (Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), *Disertasi*. Pembimbing: Prof. Dr. Arief Furqun, MA., Jakarta:.. Program studi Pendidikan Islam, Sekolah Pasca Sarjana, UIN Syarif Hidayatullah 2010 M/1431 H.

berbasis CV TUA diimplementasikan melalui perumusan visi dan misi, kebijakan mutu, manual mutu, empat standar mutu, perumusan prosedur operasional standar dan sasaran mutu. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) secara konsisten melaksanakan Audit Mutu Internal (AMI), MonEv, dan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan. *Ketiga*, kepastian mutu aspek akademik cenderung melalui realisasi kegiatan akademik di PT melalui sistem akademik. Kepastian mutu dari aspek perasaan bahwa “Ulul Albab” dimanifestasikan dalam bentuk program pendidikan, berada di bawah payung “Ulul Albab”. Kepastian mutu dari aspek perilaku sosok Ulul Albab ditekankan pada ketercapaian tradisi zikir dan tradisi pesantren di Ma’had dan di masjid. *Keempat*, SMM ISO 9001:2000 untuk SPMP berbasis CV TUA, dan SPMP berbasis CV memiliki dampak positif terhadap proses sistem dan hasil pendidikan. Persamaan dengan hasil penelitian dan hasil kajian yang dilakukan oleh komunitas akademik lainnya, yaitu hasil penelitian disertasi yang dilakukan oleh Cecilia Tsui pada tahun 2009 yang berjudul “Quality Assurance in Higher Education Controversies of Language, Power and Change” salah satu kesimpulan menegaskan bahwa QA akan meneruskan perubahan di PT, lembaga PT harus menegakkan nilai-nilai inti, dan terdapat kontroversi dalam menghidupkan nilai-nilai akademik. Kesimpulan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dan hasil kajian dari komunitas akademik lainnya, yaitu kesimpulan penelitian ini juga menolak pandangan dari Jenkins bahwa penjaminan mutu merupakan model untuk menciptakan kepanikan. Sumber utama disertasi ini adalah dokumen QA di UIN Maliki Malang, yaitu Tarbiyah Ulul Albab: Zikir, Fikir dan Amal Shaleh Konsep Pendidikan UIN Malang, Mengenal Laboratorium Tarbiyah Ulul Albab, Tarbiyah Ulul Albab, Melacak Tradisi Membentuk Pribadi, 4 Tahun UIN Malang, dan Manajemen Penjaminan Mutu di UIN Malang, wawancara mendalam dan observasi. Sumber sekunder disertasi ini adalah sumber kepustakaan yaitu Quality Assurance in Higher Education oleh Alma Craft. Data-data ini dibaca dari pespektif pendidikan Islam, pendidikan nilai, pendidikan holistik, TQM, TQM dalam pendidikan, QA dalam PT, manajemen mutu dan sistem penjaminan mutu pendidikan, metodologi penelitian kualitatif dengan desain kasus tunggal holistik dan metodologi penelitian kuantitatif dengan metode penelitian survey.

Rahayu Rianganji (2013)³ dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Mutu Layanan Akademik Terhadap Kepuasan Mahasiswa Di Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung* dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket yang disebarluaskan kepada 97 orang mahasiswa sebagai sampel penelitian. Hasil perhitungan kecenderungan umum dengan menggunakan Weighted Mean Scored (WMS), mewujudkan bahwa mutu layanan akademik di lingkungan Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung termasuk kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 2,83 dan kepuasan mahasiswa termasuk kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 2,66. Hasil uji normalitas terhadap distribusi data mewujudkan bahwa variabel X dan variabel Y berdistribusi normal, selanjutnya analisis data menggunakan statistik parametrik. Analisis korelasi menggunakan Pearson Product Moment, diperoleh koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y adalah sebesar 0,79 yaitu menunjukkan bahwa korelasi kedua variabel berada pada tingkat hubungan kuat. Adapun hasil uji signifikansi dengan uji-t diperoleh thitung = 12,559 dan diketahui ttabel = 1,671 jika dibandingkan yaitu 12,559 > 1,671, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara mutu layanan akademik terhadap kepuasan mahasiswa di lingkungan Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung.. Analisis korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi. Hasil uji koefisien determinasi yaitu bahwa mutu layanan akademik berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa sebesar 62,41% sedangkan sisanya 37,59% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Begitu juga hasil analisis regresi diperoleh persamaan $\hat{Y} = 25,55 + 0,552 X$, artinya bahwa mutu layanan akademik yang dilakukan oleh karyawan akademik yakni dosen akan meningkat 0,552 terhadap kepuasan mahasiswa dengan arah perubahan positif. Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang kuat antara mutu layanan akademik terhadap kepuasan mahasiswa, hal ini dapat dibuktikan secara statistik. Adapun saran dari penelitian ini yaitu karyawan akademik diharapkan dapat lebih meningkatkan pelayanan untuk mengembangkan minat dan bakat mahasiswa serta sarana penunjang bagi kegiatan kemahasiswaan tersebut.

³ Rahayu Rianganji, Pengaruh Mutu Layanan Akademik Terhadap Kepuasan Mahasiswa Di Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung. *Skripsi*. Universitas Pendidikan Indonesia, 2013 [Tersedia] <http://repository.upi.edu/2682/> [Online] Senin, 20 April 2015.

Sedang hasil kajian Teguh Triwiyanto⁴ dari Universitas Negeri Malang (UM) tentang persoalan-persoalan audit manajemen di perguruan tinggi (PT), diuraikan sebagai berikut: persoalan-persoalan audit manajemen perguruan tinggi pada aspek ekonomi pendidikan yang dapat diidentifikasi yaitu: (1) kurang optimalnya perguruan tinggi dalam mendeskripsikan, mengelompokkan, menjelaskan, dan memprediksi gejala-gejala yang berkembang dalam dunia pendidikan. Istilah normatif yang sering digunakan yaitu bahwa PT kurang optimal dalam memberikan standar pengelolaannya dan upaya meningkatkan kinerjanya dengan cara mengalokasikan kembali sumber daya yang ada; (2) jumlah investasi pendidikan masih merupakan standar kunci pembangunan perguruan tinggi, bukan penggunaannya. PT kurang menyatakan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik baru ke dalam kemajuannya, padahal itu semua menentukan kecepatan kemajuan pendidikan. Implikasi kecepatan kemajuan tersebut merupakan sumbang yang diberikan oleh PT terhadap perkembangan ekonomi, sebab dari perguruan tinggi keluaranya pengetahuan, metode, dan teknik-teknik baru itu; dan (3) komponen biaya pendidikan yang selama ini diketahui memiliki kontribusi terhadap mutu proses dan mutu hasil belajar yaitu gaji/kesejahteraan, biaya pembinaan profesional, biaya pengadaan bahan pelajaran, biaya pembinaan mahasiswa, dan biaya pengelolaan sering berbenturan dengan pertanyaan siapa yang membiayai pendidikan? Tarik ulur alokasi tersebut mengandung makna bahwa setiap penggunaan sumber daya, memerlukan suatu pemilihan yang cermat dari sekelompok kemungkinan pilihan yang terbatas. Apabila salah satu alternatif dipilih, maka kemungkinan alternatif berharga yang lain harus dilepas, dan hal ini mengandung “opportunity cost”.

Persoalan-persoalan yang dapat diidentifikasi dari audit manajemen perguruan tinggi pada aspek efisiensi pendidikan yaitu: (1) usaha untuk menekan seminimal mungkin biaya input dalam rangka menghasilkan suatu produk yang telah ditetapkan menemui berbagai kendala. Artinya, perguruan tinggi kurang memperlihatkan sistem yang efisien, ditunjukkan oleh keluaran yang lebih untuk sumber masukan (resources input). Efisiensi dalam proses pendidikan akan dicapai apabila produk pendidikan

⁴ Teguh Triwiyanto dari Universitas Negeri Malang (UM). *Persoalan-Persoalan Audit Manajemen di Perguruan Tinggi*, 22 Oktober 2013, [Tersedia] <https://teguhtriwiyanto.wordpress.com/> [Online] Selasa, 10 Maret 2015: 23.00.

yang telah ditetapkan itu dapat dicapai dengan biaya input yang minimal, atau produk pendidikan yang diperoleh secara maksimal didapat dengan biaya (input) yang telah ditetapkan; (2) perguruan tinggi menghadapi suatu persoalan untuk memperkuat tingkat kualitas yaitu mendayagunakan sumber-sumber seoptimal mungkin untuk menghasilkan keluaran yang sebesar-besarnya; (3) persoalan lainnya yaitu lemahnya *allocative efficiency*, terutama menyangkut pendayagunaan atau alokasi sumber-sumber pendidikan (sarana dan prasarana seoptimal mungkin dengan jalan menghindari pemborosan); dan (4) faktor-faktor terjadinya inefisiensi di perguruan tinggi kurang dianalisis secara mendalam, semestinya hasil analisis tersebut dapat digunakan untuk menemukan sebab-sebab timbulnya inefisiensi tersebut.

Identifikasi persoalan-persoalan audit manajemen perguruan tinggi pada aspek efektivitas pendidikan yaitu: (1) selama ini perguruan tinggi kurang mengukur sejauh mana suatu proses pendidikannya dapat menghasilkan sesuatu produk sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (evaluasi). Produk yang dimaksud dalam artian satuan unit produksi, kualitas layanan, atau equavalensinya dengan uang, atau kombinasi dari ketiganya; dan (2) jika PT memperoleh output sesuai yang diharapkan sehingga mencapai target yang telah ditetapkan dan tujuan PT tercapai, maka PT telah efektif melakukan kegiatan operasinya. Persoalan yang dapat diidentifikasi yaitu bahwa data-data mengenai output, target, dan tujuan PT sering kali sulit untuk didapatkan.

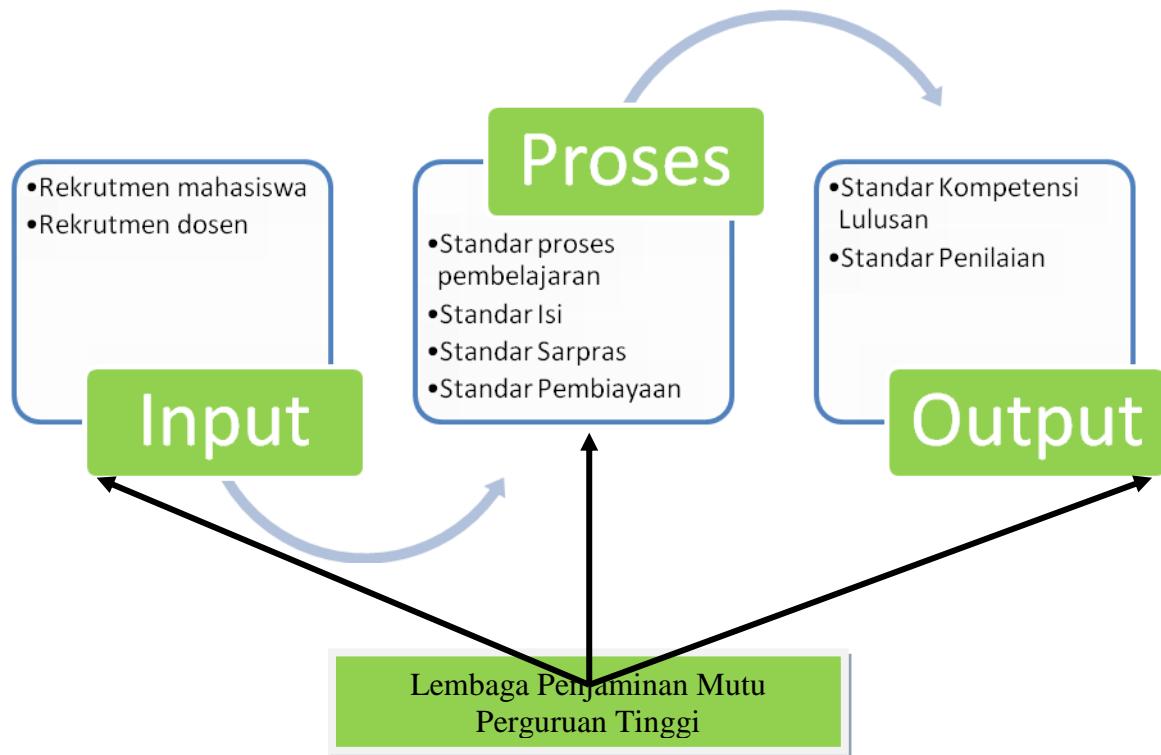
Dari beberapa kajian penelitian yang dibahas di atas maka dapat diketahui bahwa penelitian tentang dampak implementasi audit internal di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik merupakan penelitian tindak lanjut atau pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya.

B. Audit Mutu Internal

1. Pengertian Audit Mutu Internal

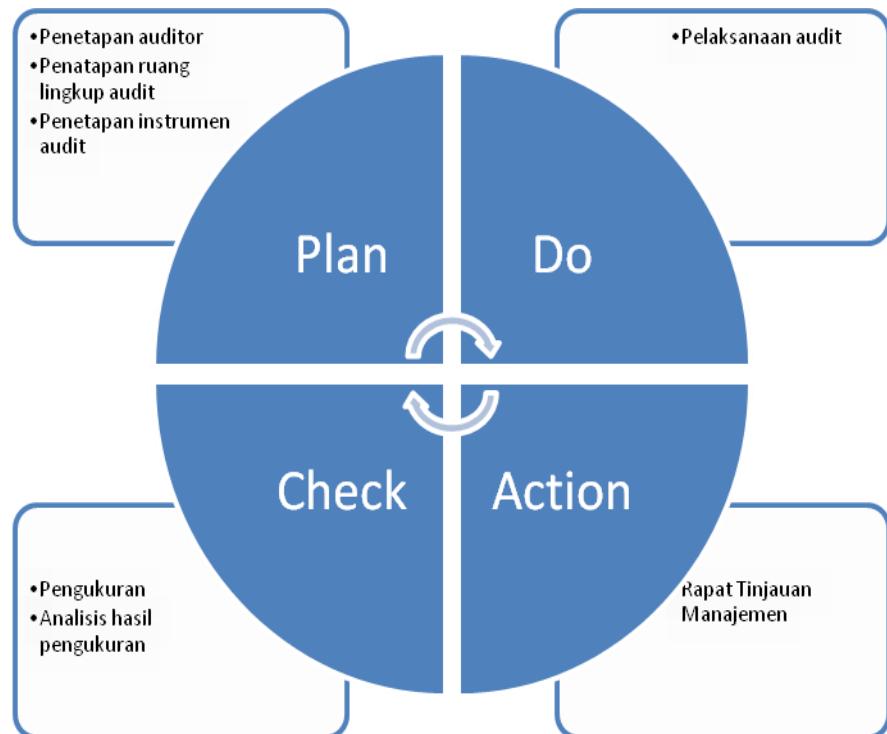
Menurut ISO 9000:2008, Audit adalah: “*serangkaian kegiatan yang sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit (audit evidence) dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit (audit criteria) terpenuhi.*” Audit internal disebut juga *fisrt party*

audit karena dilakukan oleh internal perusahaan. Audit internal merupakan salah satu kegiatan wajib yang harus dijalankan oleh perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berdasarkan klausul 8.2.2 Audit Internal. Pelaksanaan audit internal dalam Manajemen Mutu Internal perguruan tinggi dapat dibagakan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Implementasi Audit Internal di Perguruan Tinggi

Pada kegiatan audit mutu internal, kriteria audit yang diperiksa adalah seputar kebijakan, prosedur atau persyaratan yang dijadikan rujukan. Audit mutu internal bertujuan untuk memeriksa sejauh mana organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di lingkungan organisasinya; memeriksa kesesuaian penerapan dengan persyaratan [sistem majemen mutu](#); menilai *gap* antara organisasi dengan standar ISO 9001:2008. Adapun proses-proses dalam pelaksanaan audit internal dalam system manajemen mutu dapat dibagakan sebagai berikut



Gambar 2.2 Sistem Manajemen Mutu melalui PDCA

UIN Maliki Malang sendiri sebenarnya mengikuti manajemen sertifikasi ISO 9001:2008. Dalam sistem jaminan mutu ISO 9001:2008 selain dipersyaratkan adanya dokumen juga dipersyaratkan adanya rekaman. Rekaman merupakan dokumen yang memberi bukti obyektif dari kegiatan yang dilakukan atau hasil yang dicapai. Rekaman mutu biasanya dipakai untuk laporan penilikan, pengujian, pengesahan laporan, laporan audit, laporan pengkajian terhadap bahan, data kalibrasi, laporan biaya mutu dan sebagainya.(Prabowo, 2006) Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 memiliki 8 prinsip manajemen yang meliputi: (1) Fokus pada pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan personel, (4) pendekatan proses, (5) peningkatan berkesinambungan, (6) pembuatan keputusan berdasarkan fakta, (7) saling menguntungkan dengan pemasok, (8) pendekatan sistem untuk pengelolaan.

2. Definisi Audit Internal

- a. Audit Mutu Akademik Internal Perguruan Tinggi adalah suatu kegiatan penjaminan mutu dan konsultasi yang bersifat independen dan objektif.
- b. Sistem Mutu adalah sistem yang mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses, dan sumberdaya untuk melaksanakan manajemen mutu.
- c. Unit Pelaksana Audit Akademik Internal Perguruan Tinggi adalah Fakultas, Jurusan/Bagian, Lembaga dan Pusat Studi yang bertugas menjalankan fungsi Tridarma Perguruan Tinggi.
- d. Auditor adalah orang yang mempunyai kualifikasi untuk melakukan audit mutu.
- e. Klien adalah orang atau organisasi yang meminta audit. Klien dalam kegiatan AMAI ini dapat berupa: permintaan Audit terhadap mutu Akademik dan pelaksanaan Audit-audit di lingkungan Universitas/Fakultas/Jurusan/Prodi dan Bagian.
- f. Teraudit (auditee) adalah organisasi yang diaudit.
- g. Observasi (OB) adalah pernyataan tentang temuan selama audit, didasarkan atas bukti objektif yang menunjukkan ketidaklengkapan atau ketidakcukupan yang memerlukan penyempurnaan dalam waktu singkat.
- h. Bukti Objektif adalah informasi yang bersifat kualitatif ataupun kuantitatif, catatan ataupun pernyataan tentang fakta mengenai mutu pelayanan, eksistensi dan implementasi elemen-elemen sistem mutu, yang didasarkan pada pengamatan, pengukuran dan dapat diverifikasi.
- i. Ketidaksesuaian (KTS) adalah tidak terpenuhinya persyaratan karakteristik mutu atau unsur sistem mutu yang telah ditetapkan.⁵

3. Tujuan dan Alasan Audit

a. Tujuan Audit

Audit dirancang untuk salah satu atau lebih tujuan berikut:

⁵ Universitas Samudra Langsa, *Manual Prosedur Audit Mutu Akademik Internal Universitas Samudra Langsa Tahun 2011*, hlm. 1

- 1) Memeriksa kesesuaian atau ketidaksesuaian unsur-unsur sistem mutu dengan standar yang telah ditentukan;
- 2) Memeriksa kesesuaian pencapaian tujuan mutu yang telah ditentukan;
- 3) Melakukan audit untuk teraudit memperbaiki sistem mutu yang memenuhi syarat-syarat dan peraturan/perundangan.

b. Alasan Audit

- 1) Perlu memfasilitasi evaluasi kinerja, sistem kontrol, dan prosedur penjaminan mutu.
- 2) Perlu meyakinkan bahwa institusi akuntabel terhadap mutu dan standar yang telah ditentukan.
- 3) Meningkatkan kemampuan institusi untuk memprioritaskan lingkup tertentu dan memfasilitasi pengambilan keputusan.
- 4) Memudahkan institusi untuk memberikan tanggapan lebih baik terhadap persyaratan yang diminta audit mutu eksternal serta untuk menilai mutu.
- 5) Menyediakan sarana untuk identifikasi cara kerja yang baik untuk disebarluaskan.
- 6) Merupakan sarana yang tepat untuk peningkatan dan pengembangan mutu.

4. Karakteristik, Tanggungjawab, Independensi dan Kriteria Auditor

Mutu Akademik Internal

a. Karakteristik Auditor

- 1) Tidak dibenarkan mengaudit pekerjaan yang pernah atau sedang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Tidak bias terhadap teraudit.
- 3) Memiliki pengetahuan atas topik-topik yang ditugaskan dan bila diperlukan dapat melibatkan pakar atau pengamat yang dapat diterima oleh klien, teraudit dan ketua tim audit.
- 4) Mempunyai pengalaman mengenal lokasi audit.

b. Tanggungjawab Ketua Tim Audit

- 1) Membuka dan menutup rapat.
- 2) Memilih anggota tim audit.
- 3) Menyiapkan jadwal dan program audit.
- 4) Memimpin audit.

- 5) Membuat keputusan akhir atas temuan audit.
 - 6) Menyerahkan laporan audit.
 - 7) Memantau tindaklanjut Permintaan Tindakan Koreksi (PTK).
- c. Tanggungjawab Auditor
- 1) Mengaudit secara objektif sesuai dengan lingkup audit.
 - 2) Mengumpulkan dan menganalisis bukti.
 - 3) Menjawab pertanyaan teraudit.
 - 4) Melaksanakan tugas sesuai kode etik.
- d. Independensi Auditor
- Auditor bebas dari bias dan hal-hal yang dapat mempengaruhi objektivitas. Semua orang dan organisasi yang terlibat dalam pengauditan harus menghormati dan mendukung independensi dan integritas auditor.
- e. Kriteria Kualifikasi Auditor Mutu Akademik Internal
- 1) Pendidikan minimum
Auditor minimal berpendidikan Sarjana atau ditentukan oleh Manajer Program AMAI (MP-AMAI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
 - 2) Pelatihan
Auditor telah mengikuti pelatihan/kursus Auditor Bersertifikat yang diselenggarakan/diakui oleh Universitas Samudra.
 - 3) Atribut personal
Auditor berpikiran terbuka, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, memiliki ketrampilan analitis dan keteguhan hati, memiliki kemampuan untuk memahami pelaksanaan audit yang kompleks, dan memiliki kemampuan untuk memahami peran unit organisasi, dan memiliki kemampuan berkomunikasi.
Auditor menerapkan atribut tersebut di atas untuk:
 - a) mendapatkan dan memeriksa bukti objektif secara wajar,
 - b) tetap melaksanakan audit dengan benar,
 - c) mengevaluasi secara objektif pengaruh pengamatan audit dan interaksi personal selama audit,

- d) memperlakukan teraudit secara wajar sehingga diperoleh hasil audit terbaik,
 - e) melaksanakan proses audit tanpa penyimpangan,
 - f) menaruh perhatian penuh dan mendukung proses audit,
 - g) tanggap dalam menghadapi situasi yang sulit,
 - h) mengambil kesimpulan audit yang dapat diterima,
 - i) tetap berpegang pada kesimpulan yang telah dihasilkan.
- 4) Kemampuan manajemen
- Auditor harus menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan manajemen yang diperlukan dalam melaksanakan audit.
- 5) Meningkatkan kompetensi
- Auditor meningkatkan kompetensinya dengan:
- a) memutakhirkan pengetahuannya tentang syarat-syarat, standar sistem mutu, metode dan prosedur audit,
 - b) berpartisipasi dalam kursus penyegaran bila diperlukan,
 - c) mengevaluasi kinerja auditor secara berkala oleh MP-AMAI Universitas Samudra.
- 6) Kriteria ketua tim audit
- Ketua tim audit dipilih oleh MP-AMAI dari para auditor yang memenuhi kualifikasi dengan mempertimbangkan kriteria sebagai berikut:
- a) Calon sudah bekerja sebagai auditor.
 - b) Calon menunjukkan kemampuan berkomunikasi secara efektif, baik secara lisan maupun tertulis.

C. Pengauditan

1. Uraian Tugas dalam Pengauditan

Ketua tim audit bertugas:

- a. menentukan keperluan tiap penugasan audit termasuk kualifikasi auditor yang diperlukan;
- b. merencanakan audit, menyiapkan piranti kerja untuk anggota tim, dan mengarahkan tim audit;

- c. mengkaji ulang dokumen aktivitas mutu akademik yang berlaku untuk menentukan kecukupannya;
- d. membuat jadwal audit kepatuhan yang disepakati oleh teraudit;
- e. memberitahukan dengan segera ketidaksesuaian yang kritis kepada teraudit;
- f. melaporkan setiap hambatan besar yang dihadapi dalam melaksanakan audit kepada MP-AMAI;
- g. melaporkan segera hasil-hasil audit dan kesimpulannya secara jelas kepada MP-AMAI.

Auditor bertugas:

- a. mengumpulkan dan menganalisis bukti yang relevan agar dapat menyimpulkan pelaksanaan sistem mutu yang diaudit,
- b. mempelajari indikasi yang dapat mempengaruhi hasil audit yang mungkin memerlukan pengauditan lebih lanjut, pada saat kegiatan konsultasi dapat menjawab pertanyaan tentang:
 - 1) prosedur, dokumen, atau informasi lain yang menggambarkan atau mendukung unsur-unsur sistem mutu yang diperlukan, diketahui, tersedia, dipahami, dan digunakan oleh teraudit,
 - 2) semua dokumen dan informasi lain yang digunakan untuk menggambarkan sistem mutu yang memadai untuk mencapai tujuan mutu.

Klien bertugas:

- a. menentukan keperluan/permintaan dan tujuan audit serta saat proses audit dimulai,
- b. menentukan unit organisasi yang akan diaudit,
- c. menentukan lingkup umum audit, misalnya standar sistem mutu atau dokumen yang digunakan,
- d. menerima laporan hasil audit melalui Rektor atau Dekan,
- e. memberitahu teraudit untuk menindaklanjuti hasil temuan audit.

Teraudit bertugas:

- a. menginformasikan kepada penanggung jawab unit organisasi tentang kegiatan yang akan diaudit, tujuan dan lingkup audit,
- b. menunjuk staf yang bertugas mendampingi tim audit,
- c. menyediakan sumberdaya yang diperlukan oleh tim audit,

- d. untuk menjamin efektifitas dan efisiensi proses audit,
- e. membuka akses fasilitas untuk mendapatkan bukti material yang diminta auditor,
- f. melakukan kerjasama dengan auditor agar tujuan audit tercapai,
- g. menentukan dan berinisiatif melaksanakan tindakan koreksi berdasarkan laporan audit.

2. Prosedur Audit

a. Lingkup Audit

- 1) Klien bersama auditor menentukan unsur sistem mutu, lokasi, aktivitas unit organisasi, dan waktu audit.
- 2) Klien bersama auditor menentukan lingkup dan kedalaman audit.
- 3) Klien menentukan standar atau dokumen sistem mutu yang harus dipatuhi.
- 4) Teraudit menunjukkan bukti yang cukup dan tersedia pada saat audit.
- 5) Teraudit menyediakan sumberdaya yang memadai sesuai dengan lingkup dan kedalaman audit.

b. Frekuensi Audit

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan untuk menentukan frekuensi audit adalah:

- 1) Kebutuhan untuk melakukan audit ditentukan oleh klien dengan mempertimbangkan persyaratan atau peraturan tertentu.
- 2) Perubahan dalam manajemen, organisasi, kebijakan, teknik atau teknologi yang dapat mempengaruhi atau mengubah sistem mutu dan mengubah hasil audit terdahulu.
- 3) Audit internal dapat dilakukan secara teratur.

c. Telaah awal sistem mutu teraudit

- 1) Sebagai dasar perencanaan audit, auditor menelaah metode yang ada untuk memenuhi persyaratan sistem mutu teraudit.
- 2) Jika hasil telaah terhadap sistem mutu tidak memenuhi persyaratan, langkah audit selanjutnya tidak diteruskan sampai persyaratan tersebut dipenuhi.

3. Persiapan Audit

a. Perencanaan audit

Rencana audit disusun oleh ketua tim audit, disetujui oleh klien, dan dikomunikasikan kepada auditor dan teraudit. Rencana audit dirancang secara fleksibel agar dapat diubah berdasarkan informasi yang dikumpulkan selama audit dan memungkinkan penggunaan sumberdaya yang efektif.

Rencana audit meliputi:

- 1) tujuan dan lingkup audit,
- 2) identifikasi individu yang bertanggung jawab langsung terhadap tujuan dan lingkup audit,
- 3) identifikasi dokumen acuan yang berlaku, antara lain standar sistem mutu dan manual mutu teraudit,
- 4) identifikasi anggota tim audit,
- 5) tanggal dan tempat audit dilakukan,
- 6) identifikasi unit organisasi teraudit,
- 7) waktu dan lama audit untuk tiap aktivitas audit,
- 8) jadwal pertemuan yang diadakan dengan pimpinan teraudit,
- 9) jadwal penyerahan laporan audit.

Jika teraudit keberatan terhadap rencana audit segera memberitahukan kepada ketua tim audit, dan harus diselesaikan sebelum pelaksanaan audit.

b. Penugasan tim audit

Masing-masing anggota tim audit mengaudit unsur sistem mutu atau bagian fungsional yang telah ditentukan.

c. Dokumen kerja

Dokumen kerja yang diperlukan untuk memfasilitasi tugas tim audit adalah:

- 1) daftar pengecekan yang disiapkan oleh tim audit,
- 2) borang untuk melaporkan pengamatan audit dan mendokumentasikan bukti pendukung.
- 3) Dokumen kerja tidak membatasi aktivitas atau tugas audit tambahan yang mungkin diperlukan sebagai akibat informasi yang terkumpul selama audit. Dokumen kerja yang melibatkan informasi rahasia harus dijaga oleh organisasi audit.

4. Pelaksanaan Audit

a. Pertemuan pembukaan

Tujuan pertemuan pembukaan untuk:

- 1) memperkenalkan anggota tim audit kepada pimpinan teraudit,
- 2) menelaah lingkup dan tujuan audit,
- 3) menyampaikan ringkasan metode dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan audit,
- 4) menegaskan hubungan formal antara tim audit dan teraudit,
- 5) mengkonfirmasikan ketersediaan sumberdaya yang diperlukan,
- 6) mengkonfirmasikan jadwal pertemuan-pertemuan dan penutupan audit,
- 7) mengklarifikasi setiap rencana audit yang tidak jelas.

b. Pemeriksaan lapangan

1) Pengumpulan bukti

Bukti dikumpulkan melalui wawancara, pemeriksaan dokumen, pengamatan aktivitas dan keadaan di lokasi. Jika ada indikasi yang mengarah kepada ketidaksesuaian dicatat, walaupun tidak tercakup dalam daftar pengecekan dan diselidiki lebih lanjut. Hasil wawancara harus diuji dengan mencari informasi tentang hal yang sama dari sumber lain yang independent. Selama kegiatan audit, ketua tim audit dapat mengubah tugas kerja tim audit dan rencana audit dengan persetujuan teraudit. Hal ini diperlukan untuk menjamin pencapaian tujuan audit yang optimal. Jika tujuan audit tidak tercapai, ketua tim audit memberitahukan alasannya kepada teraudit.

2) Hasil pengamatan audit

Semua hasil pengamatan audit didokumentasikan. Setelah semua aktivitas diaudit, tim audit menelaah semua hasil pengamatannya untuk menentukan adanya ketidaksesuaian yang akan dilaporkan. Hasil pengamatan ditelaah oleh ketua tim audit dengan pimpinan teraudit. Semua ketidaksesuaian dari hasil pengamatan harus disepakati oleh ketua tim audit dan pimpinan teraudit.

c. Pertemuan penutupan

Sebelum menyiapkan laporan audit, tim audit mengadakan pertemuan penutupan dengan teraudit. Tujuan utama pertemuan ini adalah untuk

menyampaikan hasil audit. Catatan-catatan dalam pertemuan penutupan didokumentasikan.

5. Dokumen Audit

a. Persiapan laporan audit

Laporan audit disiapkan dengan pengarahan ketua tim audit yang bertanggung jawab atas keakuratan dan kelengkapannya.

b. Isi laporan

Laporan audit berisi hasil pelaksanaan audit secara lengkap. Laporan audit harus diberi tanggal dan ditandatangani oleh ketua tim audit dan pimpinan teraudit. Laporan audit berisi hal-hal berikut:

- 1) tujuan dan lingkup audit,
- 2) rincian rencana audit, identitas anggota tim audit dan perwakilan teraudit, tanggal audit, dan identitas unit organisasi teraudit,
- 3) identitas dokumen standar yang dipakai dalam audit antara lain Standar Mutu Akademik, dan Manual Mutu Akademik teraudit,
- 4) temuan ketidaksesuaian,
- 5) penilaian tim audit mengenai keluasan kesesuaian teraudit dengan standar sistem mutu yang berlaku dan dokumen terkait,
- 6) kemampuan sistem mutu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan,
- 7) daftar distribusi laporan audit.

c. Distribusi laporan

Laporan audit dikirim ke MP-AMAI oleh ketua tim audit untuk diteruskan ke klien. Laporan audit dijamin kerahasiaannya oleh MP-AMAI dan klien. Jika laporan audit tidak dapat diterbitkan sesuai jadwal yang disepakati maka perlu disepakati jadwal baru penerbitan, dengan menyampaikan alasan penundaan kepada MP-AMAI.

6. Kelengkapan Pelaksanaan Audit

Audit dinyatakan selesai dan lengkap jika laporan audit telah diserahkan kepada MP-AMAI.

7. Tindak Lanjut Permintaan Tindakan Koreksi

Rektor/Dekan memerintahkan teraudit untuk melakukan tindakan koreksi. Tindakan koreksi harus diselesaikan dalam periode waktu yang disepakati oleh pimpinan teraudit setelah konsultasi dengan MP-AMAI.

D. Sistem Penjaminan Mutu Internal dalam Penilaian Akreditasi BAN PT

1. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan perguruan tinggi secara berkelanjutan, setiap perguruan tinggi harus memiliki sistem penjaminan mutu sebagai bagian dari sistem pengelolaan dan proses pelaksanaan program-program akademik. Sistem penjaminan mutu dibentuk ditingkat institusi dan dapat pula dikembangkan di tingkat fakultas/jurusan, sesuai dengan kebutuhan.

Sistem penjaminan mutu internal pada suatu perguruan tinggi tercermin pada adanya pengorganisasian, dan manual mutu yang memuat pernyataan mutu sebagai komitmen institusi, kebijakan mutu, prosedur mutu instruksi kerja mutu. Perguruan tinggi harus menetapkan sasaran mutu yang harus dicapai oleh unit-unit kerja sesuai dengan kapasitas dan kinerja masing-masing. Perguruan tinggi juga harus memiliki mekanisme peningkatan mutu berkelanjutan serta pengembangan sistem penjaminan mutu untuk menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan di tingkat nasional maupun internasional.

Pelaksana monitoring dan evaluasi terhadap proses peningkatan mutu berkelanjutan dapat berkoordinasi dengan pelaksana audit internal, jika ada, untuk memberikan masukan kepada pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan tindakan perbaikan yang efektif.

Perguruan tinggi harus memiliki sistem rekaman data dan informasi yang baik mengenai proses serta hasil pelaksanaan sistem penjaminan mutu. Rekaman data dan informasi yang baik dimaksudkan untuk memungkinkan pelacakan kembali data dan informasi yang diperlukan serta memberikan peringatan dini kepada pihak yang melakukan tindakan perbaikan.

Hasil-hasil seluruh sistem penjaminan mutu yang terdokumentasi dengan baik hendaknya digunakan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari program penjaminan mutu eksternal termasuk program untuk memperoleh akreditasi.⁶

2. Elemen Penilaian

- a. Perguruan tinggi menjalankan sistem penjaminan mutu yang didukung dengan adanya bukti-bukti berupa manual mutu, dan pelaksanaannya.
 - 1) Keberadaan Manual Mutu
 - 2) Implementasi penjaminan mutu
- b. Perguruan tinggi menetapkan sasaran mutu, memonitor dan mengevaluasi pencapaiannya, minimal di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Perguruan tinggi merekrut calon mahasiswa yang bermutu.
- d. Perguruan tinggi memiliki daya tarik institusi bagi calon mahasiswa dari berbagai daerah di indonesia dan luar negeri.
- e. Perguruan tinggi memiliki rekaman data yang diolah menjadi informasi untuk memungkinkan pelacakan kembali data dan informasi yang diperlukan serta memberikan peringatan dini kepada pihak yang melakukan tindakan perbaikan.
- f. Perguruan tinggi memiliki komitmen institusi untuk menyediakan dana yang menjamin upaya peningkatan mutu internal serta akreditasi, secara terus menerus.⁷

⁶ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Kumpulan Instrumen Standar 12 Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Jakarta, 2007, hlm. 1

⁷ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Kumpulan Instrumen Standar 12 Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Jakarta, 2007, hlm. 3-4

3. Komponen Penilaian dalam Sistem Penjaminan Mutu

Tabel 2.1 Standar-12. Sistem Jaminan Mutu⁸

KOMPONEN/PARAMETER	HARKAT DAN PERINGKAT			
	SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG
	4	3	2	1
12.1 Perguruan tinggi menjalankan sistem penjaminan mutu yang didukung dengan adanya bukti-bukti berupa manual mutu, dan pelaksanaannya.				
12.1.1 Keberadaan Manual Mutu	Ada bukti bahwa Perguruan Tinggi memiliki Manual Mutu yang lengkap meliputi: a. Pernyataan Mutu b. Kebijakan Mutu c. Standar Mutu d. Prosedur Mutu e. Instruksi Kerja f. Sasaran Mutu dan terintegrasi dalam suatu sistem dokumen	Ada bukti bahwa Perguruan Tinggi memiliki Manual Mutu yang lengkap, meliputi: a. Pernyataan mutu b. Kebijakan Mutu c. Standar Mutu d. Prosedur Mutu e. Instruksi Kerja f. Sasaran Mutu tetapi tidak terintegrasi dalam suatu sistem dokumen	Ada bukti bahwa Perguruan Tinggi memiliki Manual Mutu yang hanya meliputi: a. Pernyataan Mutu b. Kebijakan mutu c. Standar Mutu d. Prosedur Mutu e. Instruksi Kerja	Tidak ada bukti bahwa perguruan tinggi memiliki Manual Mutu.
12.1.2 Implementasi penjaminan mutu.	Penjaminan mutu sudah berjalan diseluruh unit kerja yang mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, analisa dan	Penjaminan mutu sudah berjalan tetapi tidak diseluruh unit kerja yang mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, analisa dan	Penjaminan mutu sudah berjalan yang mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, analisa dan evaluasi, tindakan perbaikan tetapi tidak ada bukti	Perguruan tinggi tidak dapat menunjukkan bahwa Penjaminan mutu berjalan.

⁸ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Kumpulan Instrumen Standar 12 Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. Jakarta, 2007, hlm. 10-12.

KOMPONEN/PARAMETER	HARKAT DAN PERINGKAT			
	SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG
	4	3	2	1
	evaluasi, tindakan perbaikan yang dibuktikan dalam bentuk laporan monev/audit.	analisa dan evaluasi, tindakan perbaikan yang dibuktikan dalam bentuk laporan monev/audit.	dalam bentuk laporan monev/audit.	
12.2.1 Perguruan tinggi menetapkan sasaran mutu, memonitor dan mengevaluasi pencapaiannya, minimal di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.	Ada rumusan sasaran mutu di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang terdokumentasi dan pencapaiannya dimonitor serta dievaluasi.	Ada rumusan sasaran mutu di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang terdokumentasi, tetapi pencapaiannya dimonitor serta dievaluasi.	Ada rumusan sasaran mutu di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tetapi tidak terdokumentasi dan pencapaiannya tidak dimonitor dan tidak dievaluasi.	Tidak ada rumusan sasaran mutu. .
12.2.2 Perguruan tinggi merekrut calon mahasiswa yang bermutu	Rasio pelamar dibanding yang diterima >4:1	Rasio pelamar dibanding yang diterima antara 3:1 dan 4:1	Rasio pelamar dibanding yang diterima antara 1:1 dan 2:1	Rasio pelamar dibanding yang diterima kurang 1:1
12.2.3 Perguruan tinggi memiliki daya tarik institusi bagi calon mahasiswa dari berbagai daerah di indonesia dan luar negeri	Mahasiswa berasal dari > 30% propinsi di Indonesia dan luar negeri.	Mahasiswa berasal dari 30-21% propinsi di Indonesia dan luar negeri.	Mahasiswa berasal dari 20-11% propinsi di Indonesia.	Mahasiswa berasal ≤10% dari propinsi di Indonesia.
12.3.Perguruan tinggi memiliki rekaman data yang diolah menjadi informasi untuk memungkinkan pelacakan kembali data dan informasi yang diperlukan serta memberikan peringatan dini kepada pihak yang melakukan tindakan perbaikan.	Memiliki bukti rekaman data yang diolah menjadi informasi yang bisa dilacak dan digunakan untuk memberikan peringatan dini untuk tindakan perbaikan.	Memiliki bukti rekaman data yang diolah menjadi informasi yang bisa dilacak tetapi tidak digunakan untuk memberikan peringatan dini untuk tindakan perbaikan.	Memiliki bukti rekaman data tetapi belum diolah menjadi informasi yang bisa dilacak tetapi tidak digunakan untuk memberikan peringatan dini untuk tindakan perbaikan.	Tidak memiliki bukti rekaman data dan informasi yang bisa dilacak dengan mudah dan digunakan untuk memberikan peringatan dini untuk tindakan perbaikan.

KOMPONEN/PARAMETER	HARKAT DAN PERINGKAT			
	SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG
	4	3	2	1
		dini untuk tindakan perbaikan.		
12.4. Perguruan tinggi memiliki komitmen institusi untuk menyediakan dana yang menjamin upaya peningkatan mutu internal serta akreditasi, secara terus menerus.	Ada dana yang memadai dialokasikan secara khusus untuk menjamin upaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu internal serta akreditasi.	Ada dana yang memadai tetapi tidak dialokasikan secara khusus untuk menjamin upaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu internal serta akreditasi.	Ada dana tetapi tidak memadai untuk menjamin upaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu internal serta akreditasi.	Tidak ada dana yang dialokasikan untuk menjamin upaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu internal serta akreditasi.

E. Perguruan Tinggi yang Bermutu

Dalam pemahaman tradisional, pendidikan adalah proses mengubah perilaku manusia sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Produk PT sebagai lembaga pendidikan tinggi adalah lulusan. Dan lulusan (alumni) adalah orang yang telah mengikuti pendidikan di PT dalam periode tertentu sehingga perilakunya berubah seperti diharapkan. Perubahan perilaku dalam hal ini berkenaan dengan penguasaan pengetahuan, yaitu dari belum menguasai pengetahuan berjenjang tinggi menjadi menguasainya. Karena itu, mutu PT hanya dilihat dari produk, dalam arti jumlah lulusan dan penguasaan atas pengetahuan atau kemampuan akademik. Apabila persentase lulusan tinggi dan IPK para lulusan baik (misalnya 2,75 ke atas), maka PT itu dikatakan bermutu.

Tetapi kenyataannya, banyak keluhan dari dunia usaha yang menampung para lulusan untuk bekerja, karena kemampuan mereka memahami pekerjaan dan melaksanakannya tidak sesuai dengan IPK yang tercantum dalam ijazah. Di samping itu, banyak lulusan yang gagal dalam ujian penerimaan karyawan. Kemampuan rendah itu membuat banyak perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya besar untuk

pelatihan atau pendidikan tambahan, padahal seharusnya tidak perlu. Karena berbagai keluhan seperti itu, di masa-masa belakangan dikembangkan apa yang disebut relevansi pendidikan, dengan pengertian dasar bahwa pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan. Tetapi, karena kebutuhan umumnya dipahami secara idealistik dan mengambang, misalnya, kebutuhan nasional atau pembangunan, maka sering tak terealisasi dengan baik. Melihat kelemahan itu, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Prof. Dr. Wardiman Djojonegoro, dalam Kabinet 1993-1998, memperkenalkan konsep “link-and-match”, yang intinya menyesuaikan pendidikan dengan kebutuhan dunia usaha, antara lain dengan sistem magang. Konsep ini belum sempat memasyarakat.

Ada dua kelemahan pokok pemahaman tradisional di atas:

- 1) Mudah timbul kecenderungan mengejar target kuantitatif (jumlah lulusan dan angka IPK), sehingga sistem dan proses pencapaian yang seharusnya sering terabaikan.
- 2) Terjadinya kerancuan pemahaman tentang mutu, relevansi, efisiensi, dan efektivitas. Karena mutu dipisahkan dari ketiga faktor lainnya, bisa terjadi bahwa mutu PT baik, tapi relevansi, efisiensi dan efektivitas kinerjanya rendah. Demikian juga sebaliknya. (Tampubolon, 2001: 119-120).

Dalam pemahaman mutakhir, perguruan tinggi yang disebut bermutu dapat dilihat dari karakteristik yang dimilikinya, antara lain:

- 1) Memiliki kejelasan visi, misi dan tujuan lembaga,
- 2) Memgembangkan tradisi/kultur akademik dengan baik,
- 3) Memiliki prestasi baik akademik maupun dan non akademik.

Adapun perbedaan lembaga perguruan tinggi yang bermutu dengan lembaga yang tidak bermutu baik negeri maupun swasta antara lain sebagai berikut :

- 1) Pada lembaga yang bermutu kepemimpinan mempunyai wawasan keunggulan, sedangkan pada lembaga yang tidak bermutu sikap pimpinan serba puas dengan yang ada.
- 2) Pada lembaga yang bermutu berdaya sendiri yaitu sifat kemandiriannya tinggi, sedangkan pada lembaga yang tidak bermutu sebaliknya yaitu ketergantungannya kepada pemerintah/pihak lain tinggi.

- 3) Pada lembaga yang bermutu keuangan dikelola dengan baik, sedangkan pada lembaga yang tidak bermutu keuangan dipegang oleh pimpinan.

Sedangkan lembaga pendidikan yang disebut *Excellent University/College* tidak sekedar baik tetapi harus melebihi efektif.

Kualitas manajemen PT berkaitan erat dengan pekerjaan manajerial pimpinan. Oleh karena itu, diperlukan kualitas pengelolan yang benar sejak proses awal sampai dengan proses akhir (*output*). Kualitas pengelolaan dapat mengacu pada prinsip-prinsip jaminan kualitas yang dipersyaratkan menggunakan konsep *Total Quality Management* (TQM), dapat memberi kontribusi yang besar berupa kualitas pelayanan belajar dalam kontribusi yang besar berupa kualitas yang memenuhi standar, PT perlu membuat kriteria standar pelayanan sebagai jaminan kualitas. Dalam Tabel 1.1 di bawah ini disajikan uraian/rincian Standar Kinerja Perguruan Tinggi yang Bermutu.

Senada dengan Fanndy bahwa kualitas akan dapat dilihat oleh pengguna – masyarakat secara luas – apabila mempunyai *image* di mata masyarakat tentang atribut-atribut yang dimiliki oleh institusi pendidikan tinggi, atribut tersebut menurut penjelasan Tampubolon (2001:122-126)⁹ meliputi:

1. Relevansi: yaitu kesesuaian dengan kebutuhan. Misalnya:

- a. Apakah isi kurikulum dan silabus perkuliahan, dan satuan materi sajian sesuai dengan kebutuhan mahasiswa (potensi, cita-cita, tingkat kemampuan, dan lain-lain), ketentuan nasional, serta kebutuhan dunia kerja?
- b. Apakah kebijakan-kebijakan akademik sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat?
- c. Apakah buku-buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan (tuntutan kurikulum)?
- d. Apakah keahlian dosen sesuai dengan kebutuhan (tuntutan bidang studi dan jenjang studi)?
- e. Apakah kemampuan lulusan (produk parsial) sesuai dengan dunia kerja?

⁹ Daulat Purnama Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001, hlm. 122-126.

2. **Efisiensi:** yaitu kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu, dan lain-lain) untuk produksi dan penyajian jasa-jasa PT yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Misalnya:
 - a. Untuk menghasilkan produk yang direncanakan (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), apakah anggaran yang direncanakan dan tersedia dipergunakan secara hemat dan tepat?
 - b. Apakah penyelesaian studi mahasiswa tepat pada waktunya (S1= 4 tahun)?
 - c. Apakah penerimaan dosen dan pegawai didasarkan pada analisis jabatan yang objektif, sehingga tidak terjadi kelebihan tenaga?
3. **Efektifitas:** yaitu kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai atau ketepatan sistem, metode, dan atau proses yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan. Misalnya:
 - a. Apakah cara atau metode penyajian materi kuliah cukup tepat sehingga mahasiswa memahaminya dengan mudah?
 - b. Apakah prosedur-prosedur administrasi tepat dan baik sehingga semua dapat berjalan dengan lancar dan cepat untuk membuat pelanggan merasa puas?
4. **Akuntabilitas** (Keber tanggungjawaban): yaitu dapat tidaknya kinerja dan produk PT, termasuk perilaku pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, agama, dan nilai budaya. Misalnya:
 - a. Apakah peraturan yang ditetapkan oleh PT dapat dipertanggungjawabkan secara undang-undang?
 - b. Apakah materi kuliah yang diberikan dosen dapat dipertanggungjawabkan secara kurikuler dan etika akademik?
 - c. Apakah nilai ujian yang diperoleh mahasiswa (IP atau IPK) terpercaya?
 - d. Apakah perilaku (sikap) kepelayanan para pengelola PT dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, etika, agama, dan nilai budaya?
 - e. Apakah penelitian yang dilakukan dan hasilnya tidak bertentangan dengan agama dan atau undang-undang?
 - f. Apakah PT mempunyai kode etik?
5. **Kreativitas:** yaitu kemampuan PT untuk mengadakan inovasi, pembaharuan, atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk kemampuan evaluasi diri. Misalnya:

- a. Apakah PT secara periodik membuat pembaharuan kurikulum sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang dibutuhkan dunia usaha?
 - b. Apakah ada dosen yang menciptakan teori baru dalam bidang ilmunya berdasarkan penelitian atau metode (teknik) perkuliahan yang baru?
 - c. Apakah dosen selalu memperbaharui materi kuliahnya berdasarkan informasi yang didapatnya dari dunia kerja dan literatur?
 - d. Apakah PT mempunyai alat untuk evaluasi diri dan melakukan evaluasi diri secara teratur?
6. **Situasi M-M** (Menyenangkan & Memotivasi): yaitu suasana yang menyenangkan dan memotivasi dalam PT sehingga semua orang dalam melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus, dan penuh semangat. Misalnya:
- a. Apakah kebijakan yang diambil pimpinan PT cukup adil, sehingga tidak ada orang merasa dirugikan?
 - b. Apakah unsur-unsur pimpinan PT bersikap terbuka dan akrab terhadap semua dosen, pegawai administrasi, dan mahasiswa sehingga semua merasa bebas dan tidak tertekan?
7. **Penampilan** (*Tangibility*): yaitu kerapian, kebersihan, keindahan, dan keharmonisan fisik PT, terutama para pengelola (pimpinan, dosen, pegawai administrasi), yang membuat situasi dan pelayanan semakin menarik. Misalnya:
- a. Apakah pimpinan dan para pegawai selalu berpakaian rapi serta bersih?
 - b. Apakah dosen, terutama waktu di kelas, selalu berpenampilan simpatik dan berpakaian rapi, bersih, serta harmonis?
 - c. Apakah pekarangan, taman, jalan-jalan, ruangan dan semua peralatan dalam kampus selalu terpelihara dengan baik, bersih, indah, teratur dan harmonis?
8. **Empati**: yaitu kemampuan PT, khususnya para pengelola, memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua pelanggannya. Misalnya:
- a. Apakah pimpinan PT dan unit-unitnya selalu memperhatikan keadaan bawahan dengan penuh kasih saying dan tanggung jawab, serta memberikan bantuan dan dorongan semaksimalnya bila diperlukan?
 - b. Apakah resepsionis menerima tamu (pelanggan) dengan ramah dan sopan, serta memberikan informasi dan bantuan sebaik-baiknya bila diperlukan?

- c. Apakah dosen memperhatikan dan melayani mahasiswa dengan sepenuh dan setulus hati?
9. **Ketanggapan** (*Responsiveness*): yaitu kemampuan PT, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat. Misalnya:
- a. Apakah pimpinan PT dan unit-unitnya dengan cepat dan tepat memberikan respons (jawaban, dan lain-lain) terhadap permintaan atau pertanyaan pihak pelanggan tersier (dunia kerja) atau pemerintah (pelanggan sekunder) atau perkembangan zaman?
 - b. Apakah dosen memberikan perhatian dan respons yang cepat dan tepat terhadap kesulitan yang dihadapi mahasiswa?
10. **Produktivitas**: yaitu kemampuan PT dan seluruh staf pengelola (dosen, dan lain-lain) untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Misalnya:
- a. Berapa jumlah mahasiswa yang diwisuda tiap tahun? Berapa persen mahasiswa yang diterima? Berapa persen yang dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya ($S1 = 4$ tahun)?
 - b. Berapa persen penelitian yang direncanakan dalam satu tahun dapat selesai dengan lengkap?
 - c. Berapa persen program pengabdian pada masyarakat tiap tahun dapat selesai dengan lengkap?
 - d. Berapa persen karya tulis yang direncanakan dosen dalam satu tahun dapat selesai sepenuhnya?
 - e. Berapa persen RMP (Rencana Mutu Perkuliahan) dan SMS (Satuan Materi Sajian) yang seharusnya ada dapat dihasilkan dosen setiap tahun?
11. **Kemampuan Akademik**: yaitu penguasaan mahasiswa atas bidang studi (penghayatan atas jasa kurikuler) yang diambilnya. Misalnya:
- a. Bagaimana hasil ujian semester? Berapa % yang mendapat nilai A, B, C, D, dan E? Berapa IP rata-rata?
 - b. Bagaimana IPK lulusan? Berapa % yang IPK-nya 3 ke atas?

- c. Adakah mahasiswa yang memperoleh penghargaan tingkat lokal, nasional, regional atau internasional atas prestasi akademik (ilmiah) yang dicapainya?

Dalam produksi dan penyajian setiap jasa PT, kesebelas atribut harus diperhatikan. Perkuliahan, misalnya, adalah bagian pokok dari Jasa Kurikuler (JK) yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran. Dalam perkuliahan atribut-atribut itu harus diperhatikan. Pertanyaan-pertanyaan berikut perlu dijawab:

- 1) Apakah sisi materi kuliah yang direncanakan dalam rancangan mutu perkuliahan, dan yang disajikan, sesuai dengan kurikulum, tingkat kemampuan dan potensi mahasiswa, dan kebutuhan dunia kerja?
- 2) Apakah perencanaan, pelaksanaan (pengendalian), dan evaluasi (untuk peningkatan mutu) perkuliahan dilakukan dengan efisien?
- 3) Apakah metode penyajian yang dipergunakan dosen efektif?
- 4) Apakah isi materi kuliah dan tindakan dosen dalam perkuliahan, serta perilaku para mahasiswa, akuntabel (dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, akademik, moral?)
- 5) Apakah dosen membuat pembaruan atau inovasi dalam isi materi kuliah dan atau metodenya, serta menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan dunia kerja? (kreativitas)
- 6) Apakah dosen tetap mengembangkan situasi M-M (Menyenangkan & Memotivasi) dalam perkuliahan sehingga mahasiswa merasa senang dan selalu termotivasi?
- 7) Apakah penampilan dosen dan mahasiswa selalu rapi dan harmonis? (penampilan)
- 8) Apakah dosen selalu memperhatikan aspirasi mahasiswanya? (empati).
- 9) Apakah dosen selalu tanggap dengan cepat dan tepat terhadap keluhan mahasiswanya?
- 10) Apakah dosen produktif dalam penyusunan rancangan mutu perkuliahan, pembimbingan, dan karya-karya tulis? Apakah mahasiswa juga kreatif berkaitan dengan mata kuliah bersangkutan?
- 11) Bagaimana tingkat kemampuan mahasiswa dalam menguasai isi perkuliahan?
Bagaimana nilai-nilai ujian mereka?

Jika jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu baik, maka mutu perkuliahan tentu baik. Untuk mendapatkan jawaban dengan objektif, dapat dipergunakan berbagai alat evaluasi (internal/eksternal). Pengutamaan masing-masing atribut mungkin tidak sama pada setiap jasa atau produk, atribut (11) misalnya terutama pada mahasiswa sebagai pelanggan primer atau calon produk parsial (lulusan), atribut nomer (8) dan (9) terutama pada dosen (pada orang atau pengelola).

Tetapi, hal yang sangat mendasar, kesebelas atribut itu merupakan kebutuhan para pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja. Tidak semua atribut disajikan (diajarkan) langsung dan formal kepada mahasiswa. Apabila atribut-atribut itu ada (terlihat, terasa) dalam setiap kegiatan PT atau setiap pelayanan terhadap mahasiswa selama studi, maka pasti akan berpengaruh pada diri mereka, tumbuh, dan membudaya. Dengan adanya atribut-atribut itu dalam diri mereka, dunia kerja (dunia usaha) akan menyambut mereka dengan senang hati, karena atribut-atribut itu juga dibutuhkan oleh dunia kerja. Dengan kata lain, kesebelas atribut tumbuh dalam diri mahasiswa melalui pembelajaran di PT. Produksi dan penyajian jasa-jasa PT dapat berjalan dengan bermutu jika SDM dan sarana-prasarana pendukung bermutu tersedia. Karena itu SDM PT (pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi) harus memiliki atribut-atribut tersebut. (Tampubolon, 2001: 128-129).

F. Standar Mutu PT

Standar mutu jasa-jasa PT perlu disusun. Berbagai standar mutu memang sudah ada selama ini. Antara lain, sudah ada kurikulum nasional sebagai standar penting untuk Jasa Kurikuler (JK) atau kegiatan pengajaran dan pendidikan. Sejalan dengan ini, sudah ada SKS (satuan kredit semester) sebagai standar beban akademik. Yang masih menjadi pertanyaan: (1) Apakah semua mata kuliah yang ada dalam kurikulum nasional sesuai dengan kebutuhan pelanggan, terutama mahasiswa dan dunia kerja? Apakah Ilmu Budaya Dasar dan Ilmu Sosial Dasar serta Kewirausahaan, misalnya, merupakan kebutuhan pokok? (2) Apakah jumlah SKS untuk setiap mata kuliah sudah sesuai dengan jumlah materi ilmu yang dibutuhkan mahasiswa untuk mencapai jenjang keahlian? Bagaimana menentukan jumlah SKS tersebut? Dalam menyusun standar mutu Jasa Kurikuler, khususnya kemampuan akademik mahasiswa dalam bidang studi, model TOEFL dapat digunakan. Dan dalam hal manajemen,

mungkin model ISO 9000 dapat diterapkan dengan penyesuaian tertentu. Tetapi bagaimanapun, kesebelas atribut harus dijadikan dasar penyusunan standar-standar mutu PT. Dalam mengevaluasi (akreditasi) mutu PT, atribut-atribut itu perlu diperhatikan (diukur).

Dalam usaha standarisasi mutu PT, perlu ditentukan komponen-komponen (bagian-bagian) mana dari setiap produk, SDM, sarana, dan identifikasi pelanggan yang perlu distandardkan. Pada Tabel 2.2 berikut, sejumlah komponen utamanya dapat dilihat.

Tabel 2.2
Komponen-komponen PT yang Perlu Distanadarkan
(Sumber: Dikembangkan dari Tampubolon, 2001: 130-137)¹⁰

No.	Produk, SDM, Sarana/ Prasarana, Pelanggan	No.	Komponen-komponen
1.	Jasa Kurikuler (JK)/ Kegiatan Pendidikan dan Pengajaran	1.1	Peraturan-peraturan: a. Buku Pedoman Akademik; b. Peraturan-peraturan Pemerintah; c. Analisis Jabatan Dosen dan Organisasi Jurusan/Program Studi.
		1.2	Perkuliahahan: a. Kurikulum; b. Rapat Jurusan/Dewan Dosen; 1) Pembagian Tugas, 2) Jadwal Perkuliahahan, 3) Kebijakan Jurusan/Program Studi. c. Rancangan Mutu Perkuliahahan (RMP, atau model rencana perkuliahan lain). d. Satuan Materi Sajian (atau bentuk persiapan penyajian lain). e. Penyajian Satuan Materi Sajian: 1) Sistematika, 2) Metode/Teknik (ceramah, tanya jawab, diskusi, dan lain-lain), 3) Tugas Rumah (pemeriksaan, pengembalian). f. Pembimbingan; g. Praktikum; h. Diskusi/seminar; i. Skripsi atau Tugas Akhir; j. Administrasi Kelas (oleh Dosen); k. Evaluasi: 1) Sistem dan Alat, 2) Hasil, 3) Kekuatan, 4) Kelemahan, 5) Hal Baru, 6) Nilai/Lulusan.
		1.3	Alat Bantu:

¹⁰ Daulat Purnama Tampubolon, 2001, *Ibid*, Hal. 130-137

		1.4 1.5	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepustakaan; b. OHP; c. LCD; d. Laboratorium; e. Unit-unit Kegiatan Penunjang; f. Dan lain-lain. <p>Administrasi/Sistem Informasi Jurusan/Program Studi. Usaha Peningkatan Mutu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kelemahan yang lalu; b. Hubungan dengan dunia usaha/dunia kerja; c. Pembaharuan materi kuliah dosen; d. Pembaharuan metode/teknik penyajian materi kuliah: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pembaharuan buku teks (buku ajar); 2) Peningkatan kemampuan dosen; 3) Dan lain-lain.
2	Jasa Penelitian (JP)	2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6 2.7 2.8	<p>Peraturan-peraturan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman Penelitian; b. Peraturan-peraturan Pemerintah tentang Penelitian; c. Organisasi Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian) dan Personalia. <p>Program Kerja Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian).</p> <p>Pelaksanaan Penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan; b. Pelaksanaan/Pengendalian; c. Pelaporan Hasil; d. Evaluasi. <p>Publikasi Hasil Penelitian.</p> <p>Seminar, Konferensi, dan lain-lain.</p> <p>Alat-Alat Bantu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepustakaan; b. Laboratorium; c. Dan lain-lain. <p>Administrasi/Sistem Informasi Lembaga Penelitian (Pusat Penelitian).</p> <p>Usaha Peningkatan Mutu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kelemahan yang lalu; b. Hubungan/kerja sama dengan Dunia usaha/Dunia kerja dan Lembaga-lembaga lain; c. Pembaharuan Kepustakaan; d. Pembaharuan Peralatan; e. Peningkatan kemampuan peneliti; f. Dan lain-lain.
3	Jasa Pengabdian Pada Masyarakat	3.1 3.2 3.3	<p>Peraturan-peraturan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman PPM (Pengabdian Pada Masyarakat); b. Peraturan-peraturan Pemerintah; c. Organisasi Lembaga PPM dan Personalia. <p>Program Kerja LPPM (Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat).</p> <p>Pelaksanaan Program:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan; b. Pelaksanaan/Pengendalian; c. Pelaporan hasil; d. Evaluasi.

		3.4 3.5 3.6 3.7	<p>Publikasi Hasil PPM.</p> <p>Alat-alat Bantu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepustakaan; b. Dan lain-lain. <p>Administrasi/Sistem Informasi LPPM.</p> <p>Usaha Peningkatan Mutu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kelemahan yang lalu; b. Hubungan/Kerja sama dengan dunia usaha, lembaga lain, masyarakat, dan lain-lain; c. Pembaharuan metode/teknik; d. Peningkatan kemampuan pengelola/pelaksana; e. Dan lain-lain.
4.	Jasa Administrasi (JA)	4.1 4.2 4.3	<p>Kebijakan strategis:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketetapan MPR; b. UU dan Peraturan Pemerintah; c. Peraturan Mendiknas/Dikti, Depag, Peraturan Departemen lain yang terkait; d. Peraturan Daerah; e. Statuta PT. <p>Administrasi Akademik:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peraturan-peraturan akademik; b. Analisa jabatan dan organisasi serta personalia; c. Registrasi: <ul style="list-style-type: none"> 1) Prosedur penerimaan mahasiswa baru, 2) Penentuan NIM, 3) Pengumpulan dan pengolahan data, 4) Pengarsipan data dan pemanfaatannya, 5) Prosedur penerimaan SPP mahasiswa lama. d. Kegiatan Akademik: <ul style="list-style-type: none"> 1) Kurikulum, 2) Perkuliahan, 3) Praktikum, 4) Penelitian, 5) Kepustakaan, 6) Evaluasi dan pengarsipan nilai, 7) Skripsi, 8) Pembimbingan. e. Transkripsi dan ijazah; f. Wisuda dan Dies Natalis; g. Sistem surat-menyurat; h. Alat-alat administrasi (formulir, daftar, komputer, dan lain-lain); i. Inventaris dan pemeliharaan; j. Sistem informasi; k. Usaha peningkatan mutu (evaluasi, dll.) <p>Administrasi Umum:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peraturan-peraturan administrasi umum; b. Analisis jabatan dan organisasi serta personalia; c. Sistem surat-menyurat: <ul style="list-style-type: none"> 1) Format surat, 2) Bahasa administrasi, 3) Pengarsipan, 4) Ekspedisi, 5) Penggandaan, 6) Dll. d. Urusan Hukum;

			<ul style="list-style-type: none"> e. Urusan Keuangan (pembukuan, dll.); f. Personalia: <ul style="list-style-type: none"> 1) Administrasi penerimaan pegawai, 2) Kepangkatan, 3) Gaji, dll. 4) Pensiu, 5) Dll. g. Perlengkapan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pengadaan, 2) Inventaris, 3) Pemeliharaan, 4) Dll. h. Rumah Tangga; i. Resepsionis/Protokal/Informasi; j. Alat-alat administrasi (formulir, daftar, komputer, dan lain-lain); k. Usaha peningkatan mutu (evaluasi, dan lain-lain).
5	Jasa Ekstrakurikuler (JE)	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Peraturan-peraturan: <ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman Kegiatan Ekstrakurikuler; b. Peraturan-peraturan Pemerintah, khususnya tentang kemahasiswaan; c. Peraturan-peraturan PT tentang Kemahasiswaan; d. Organisasi Pengelola Kegiatan Ekstrakurikuler dan Personalia. 5.2 Program Kerja Pengelola Kegiatan atau Ekstrakurikuler: <ul style="list-style-type: none"> a. Bidang Organisasi Kemahasiswaan; b. Bidang Pengembangan Minat; c. Bidang Olah raga dan Kesehatan; d. Bidang Kesejahteraan; e. Bidang Hubungan Dunia Kerja; f. Dan lain-lain. 5.3 Pelaksanaan Program Kerja: <ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan; b. Pelaksanaan/pengendalian; c. Evaluasi. 5.4 Alat-alat Bantu. 5.5 Administrasi/Sistem Informasi. 5.6 Usaha Peningkatan Mutu. 	
6	Lulusan (Prodak Parsial)	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Peraturan-peraturan: <ul style="list-style-type: none"> a. Syarat-syarat akademik; b. Wisuda; c. Ijazah; d. Peraturan tentang alumni. 6.2 Data-data Lulusan: <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah lulusan tiap tahun dan perhitungan produktivitas PT; b. IP dan IPK (Kemampuan akademik). 6.3 Peningkatan Mutu Lulusan: <ul style="list-style-type: none"> a. Penelusuran Karier (di mana bekerja, berapa lama menunggu sebelum bekerja, apakah pekerjaan sesuai dengan keahlian, dan lain-lain); b. Informasi tentang lulusan dari tempat bekerja; c. Hubungan dengan dunia usaha berkenaan dengan kebutuhan; d. Memanfaatkan semua informasi dalam 	

		6.4	<p>perencanaan mutu PT, khususnya dalam kurikulum dan silabus perkuliahan.</p> <p>Pembinaan dan Pengembangan Organisasi alumni, khususnya dalam usaha membantu almamater (PT).</p>
7.	SDM	<p>7.1 Peraturan-peraturan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Peraturan Kepegawaian umum; b. Peraturan Kepegawaian PT; c. Pedoman-pedoman kepegawaian PT; d. Analisis jabatan PT. <p>7.2 Pimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang pimpinan PT pada setiap jenjang manajemen dan unit; b. Pengangkatan; c. Sistem pemberdayaan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan, 2) Pelatihan dalam jabatan, 3) Kesejahteraan. <p>7.3 Dosen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang dosen, termasuk rasio dosen-mahasiswa; b. Pengangkatan dosen; c. Sistem pemberdayaan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan, 2) Pelatihan dalam jabatan, 3) Kesejahteraan. <p>7.4 Tenaga Penunjang Akademik:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang tenaga penunjang akademik; b. Pengangkatan; c. Sistem pemberdayaan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan, 2) Pelatihan dalam jabatan, 3) Kesejahteraan. <p>7.5 Pegawai Administrasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan tentang pegawai administrasi; b. Pengangkatan; c. Sistem pemberdayaan: <ul style="list-style-type: none"> 1) Pelatihan prajabatan, 2) Pelatihan dalam jabatan, 3) Kesejahteraan. 	
8.	Sarana/Prasarana	<p>8.1 Peraturan-peraturan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buku Pedoman Pengadaan Sarana/Prasarana; b. Peraturan-peraturan pemerintah. <p>Bangunan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ruang Kerja dosen; b. Ruang Kuliah (berdasarkan jumlah mahasiswa); c. Ruang Kantor; d. Ruang Perpustakaan; e. Ruang Laboratorium f. Ruang Serba Guna; g. Ruang Sidang; h. Ruang Seminar; i. Gudang; j. Ruang audio visual/sumber belajar; k. Dan lain-lain. <p>8.3 Jalan dan Taman:</p>	

		8.4	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengaturan dan konstruksi; b. Pemeliharaan; c. Dan lain-lain. <p>Perlengkapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Perlengkapan kantor dan ruang kerja; b. Perlengkapan ruang sidang dan ruang seminar; c. Perlengkapan ruang kuliah; d. Perlengkapan laboratorium; e. Perlengkapan perpustakaan (buku-buku, rak, komputer, dan lain-lain); f. Perlengkapan gudang; g. Perlengkapan percetakan; h. Perlengkapan sumber belajar; i. Dan lain-lain. j. Pemeliharaan. k. Dana dan Pengelolaannya. <p>Pemeliharaan.</p> <p>Dana dan Pengelolaannya.</p>
9.	Pelanggan Primer (Mahasiswa)	9.1 9.2 9.3	<p>Identifikasi Pelanggan Primer:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ketentuan-ketentuan seleksi masuk PT, nasional atau lokal; b. Prosedur penerimaan/regestrasи; c. Data-data kebutuhan pelanggan primer: <ul style="list-style-type: none"> 1) Hasil ujian seleksi masuk, 2) Hasil ujian (tes) bakat (potensi), 3) Informasi latar belakang dari registrasi. <p>Penempatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pilihan bidang studi sedapat mungkin berdasarkan data kebutuhan; b. Sediakan kemungkinan pindah program studi/Jurusian/Fakultas sesuai dengan data-data kebutuhan, tanpa menambah beban biaya. <p>Sistem Informasi bagi pelanggan (calon mahasiswa, dll.).</p>

Apabila komponen-komponen pada Tabel di atas, atau setidaknya komponen-komponen yang paling pokok dan utama, sudah distandarisasi, maka evaluasi atas mutu PT (khususnya dalam rangka akreditasi) akan dapat dilakukan lebih objektif dan mudah. Dan PT akan dapat mengadakan evaluasi diri dengan baik secara teratur. Lebih penting lagi, perencanaan, pengendalian, dan evaluasi untuk peningkatan mutu akan dapat dilakukan dengan lebih tepat. Dalam usaha standarisasi, dan terlebih dalam evaluasi, kesebelas atribut mutu merupakan pusat perhatian. Sudah tentu tidak semua atribut ada pada setiap komponen. Sesuai dengan sifat komponen bersangkutan, mungkin hanya beberapa atribut yang harus ada. Pada sarana/prasarana seperti bangunan, misalnya, tentu atribut “empati” tidak relevan. Tetapi pada produk parsial (lulusan), kesebelas atribut itu, terutama atribut (4), (5),

(7), (8), (9), dan (11) diharapkan ada dan berkembang. (Tampubolon, 2001: 137-138).

G. Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) PT

1. Kebijakan Dikti tentang Penjaminan Mutu PT

Pada tanggal 1 April 2003 Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan *Higher Education Long Term Strategy* 2003-2010 (disingkat menjadi *HE LTS* 2003–2010). Di dalam *Part I Chapter II HELTS* 2003 –2010 dicantumkan *Vision 2010*, atau Visi 2010 Pendidikan Tinggi di Indonesia, sebagai berikut :

*In order to contribute to the nation's competitiveness, the national higher education has to be organizationally healthy, and the same requirement also applies to institutions. A structural adjustment in the existing system is, however, needed to meet this Challenge. The structural adjustment aims, by the year of 2010, of having a healthy higher education system¹¹, effectively coordinated and demonstrated by the following features : **Quality**; **Access** and **equity**; **Autonomy**¹¹. (Dikti, 2003: 1)*

Dengan demikian, pada saat ini perlu dilakukan penyesuaian secara struktural sistem pendidikan tinggi nasional, agar pada tahun 2010 terdapat sistem pendidikan tinggi yang sehat, yang secara efektif dikoordinasikan dan ditunjukkan oleh ciri-ciri **kualitas**, akses dan keadilan, serta otonomi. Selanjutnya khusus mengenai ciri kualitas pendidikan tinggi nasional, di dalam *Part II Chapter III Point E HELTS* 2003 – 2010 dinyatakan secara khusus tentang **Quality Assurance** (Penjaminan Mutu) sebagai berikut :

In a healthy organization, a continuous quality improvement should become its primary concern. Quality assurance should be internally driven, institutionalized within each organization's standard procedure, and could also involve external parties. However, since quality is also a concern of all stakeholders, quality improvement should aim at producing quality outputs and outcomes as part of public accountability. (Cetak tebal oleh Penyusun). (Dikti, 2003: 2)¹²

¹¹ A system is defined as the entire higher education system in Indonesia, whilst each individual university (with various names and types) is defined as an institution.

¹² Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2003). *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Depdiknas. [Tersedia]lpma.unindra.ac.id/pdf. [Online] Kamis, 28 Agustus 2008, hlm. 2

Berlandaskan *HELTS* 2003 – 2010 ini, Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, telah membahas dengan berbagai pihak terkait, merancang dan menyusun Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, yang akan digunakan sebagai pedoman oleh perguruan tinggi untuk menjalankan proses penjaminan mutu di perguruan tinggi masing-masing, atas inisiatif sendiri (*internally driven*).

Di samping menjalankan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi atas inisiatif sendiri, pada saat ini perguruan tinggi dapat pula menjalankan proses akreditasi melalui Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga lain baik dalam atau luar negeri, serta wajib melakukan Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED) pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Agar ketiga macam kegiatan yang diarahkan pada pencapaian **kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan** (*continuous quality improvement*) dapat saling mendukung dan melengkapi, maka di bawah ini digambarkan tujuan, sifat, dan lembaga yang menangani setiap kegiatan tersebut, sebagai berikut : (Dikti, 2003: 3)

Tabel 2.3 Pencapaian Kualitas Pendidikan Tinggi Secara Berkelanjutan

Kegiatan	Tujuan	Sifat	Lembaga
Akreditasi	Kontrol & Audit mutu pendidikan secara eksternal	Fakultatif	BAN-PT atau lembaga lain
EPSBED	Perpanjangan ijin operasional	Wajib	Ditjen Dikti
Penjaminan Mutu	Peningkatan mutu pendidikan secara internal	Inisiatif perguruan tinggi	Perguruan tinggi yang bersangkutan

(Sumber Dikti, 2003: 3)

Sesuai dengan sifatnya seperti dikemukakan di atas, Pedoman ini disusun tidak dengan maksud untuk ‘mendikte’ perguruan tinggi dalam melakukan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, melainkan untuk memberikan inspirasi tentang siapa, apa, mengapa, dan bagaimana penjaminan mutu tersebut dapat dijalankan.

2. Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) PT

Proses penjaminan mutu pendidikan tinggi 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, penyusunan Pedoman ini tidak bertujuan ‘mendikte’ perguruan tinggi agar menjalankan proses penjaminan mutu seperti diuraikan di dalam Pedoman ini, melainkan Pedoman ini bertujuan memberikan inspirasi tentang faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi. Kebijakan ini diambil karena disadari bahwa setiap perguruan tinggi memiliki spesifikasi yang berlainan, antara lain dalam hal ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan. (Dikti, 2003: 7)

Selain itu, kebijakan untuk tidak ‘mendikte’ perguruan tinggi didasarkan pada pandangan Goedegebuure¹³ :

It has been suggested that the more governments move in the direction of self-regulation and steering at a distance, the more they will seek to promote the strengthening of managerial authority within institutions as well as improved systems of accountability.

Mengenai posisi dan arti penting penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, dapat dikemukakan bahwa di masa mendatang eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya.

Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi mau tidak mau harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara

¹³ Goedegebuure, et.al., *Higher Education Policy : An International and Comparative Perspective*, Oxford : Pergamon Press, 1993.

berkelanjutan (*continuous improvement*). (Dikti, 2003: 8) Penjaminan mutu itu mempunyai arti penting, berasosiasi dengan pemikiran besar dalam Gambar 1.

Adapun faktor-faktor yang pada umumnya terkandung di dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, antara lain rumusan atau definisi, konsep, tujuan, strategi, butir-butir mutu, proses, dan manajemen kendali mutu dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi.

3. Definisi Penjaminan Mutu

Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* memperoleh kepuasan.

4. Konsep Penjaminan Mutu

Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila:

- a. perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif);
- b. perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (aspek induktif), berupa:
 - 1) kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*);
 - 2) kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*);
 - 3) kebutuhan profesional (*professional needs*).

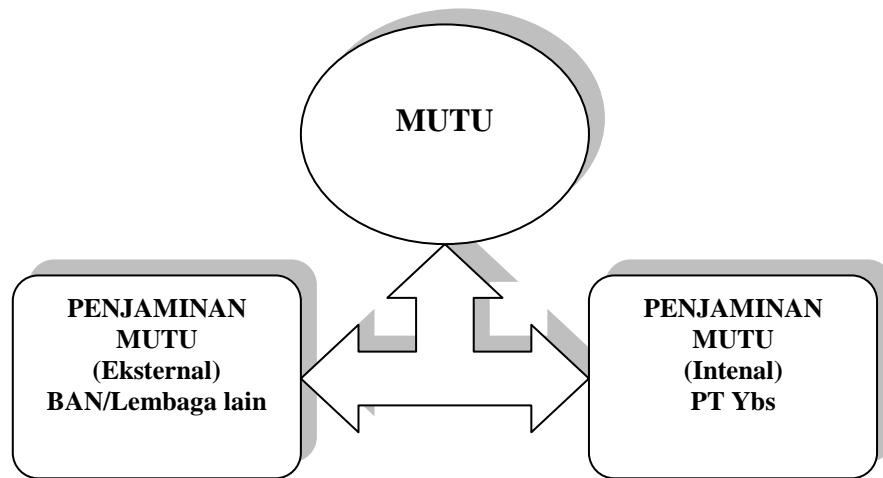
Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas.

5. Tujuan Penjaminan Mutu

Memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal untuk mewujudkan visi

dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu yang dijalankan secara internal oleh perguruan tinggi, akan dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal. Dengan demikian, obyektivitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi secara Internal dan Eksternal

6. Strategi Penjaminan Mutu

Strategi penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia adalah:

- a. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi;
- b. Perguruan tinggi menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya;
- c. Perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya untuk tiap program studi;
- d. Perguruan tinggi menetapkan dan menjalankan organisasi berserta mekanisme kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi;
- e. Perguruan tinggi melakukan *benchmarking* mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, baik ke dalam maupun ke luar negeri.

7. Butir-Butir Mutu

Sebagaimana dikemukakan di atas, perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi untuk tiap program studi. Pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu, di antaranya:

- 1) Kurikulum program studi;
- 2) Sumber daya manusia (dosen, dan tenaga penunjang);
- 3) Mahasiswa;
- 4) Proses pembelajaran;
- 5) Prasarana dan sarana;
- 6) Suasana akademik;
- 7) Keuangan;
- 8) Penelitian dan publikasi;
- 9) Pengabdian kepada masyarakat;
- 10) Tata pamong (*governance*) ;
- 11) Manajemen lembaga (*institutional management*);
- 12) Sistem informasi;
- 13) Kerjasama dalam dan luar negeri.

8. Proses Penjaminan Mutu

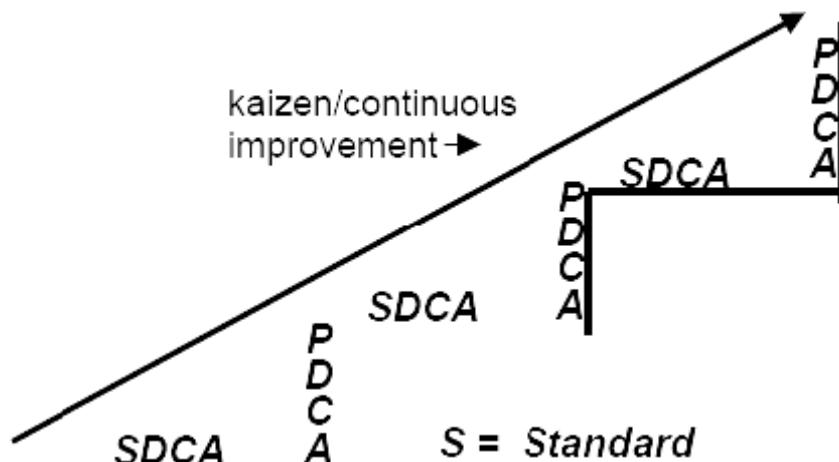
Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dijalankan melalui tahap-tahap yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut :

- a. Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan;
- b. Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya;
- c. Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan di atas;
- d. Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur *BCD* (*Audience, Behavior, Competence,Degree*);

- e. Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu;
- f. Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu di bawah ini;
- g. Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

9. Manajemen Kendali Mutu

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui pelbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 2.4. Manajemen PDCA

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis *PDCA* adalah :

a. *Quality first*

Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu.

b. *Stakeholder- in*

Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*.

c. *The next process is our stakeholders*

Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan.

d. *Speak with data*

Setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa.

e. *Upstream management*

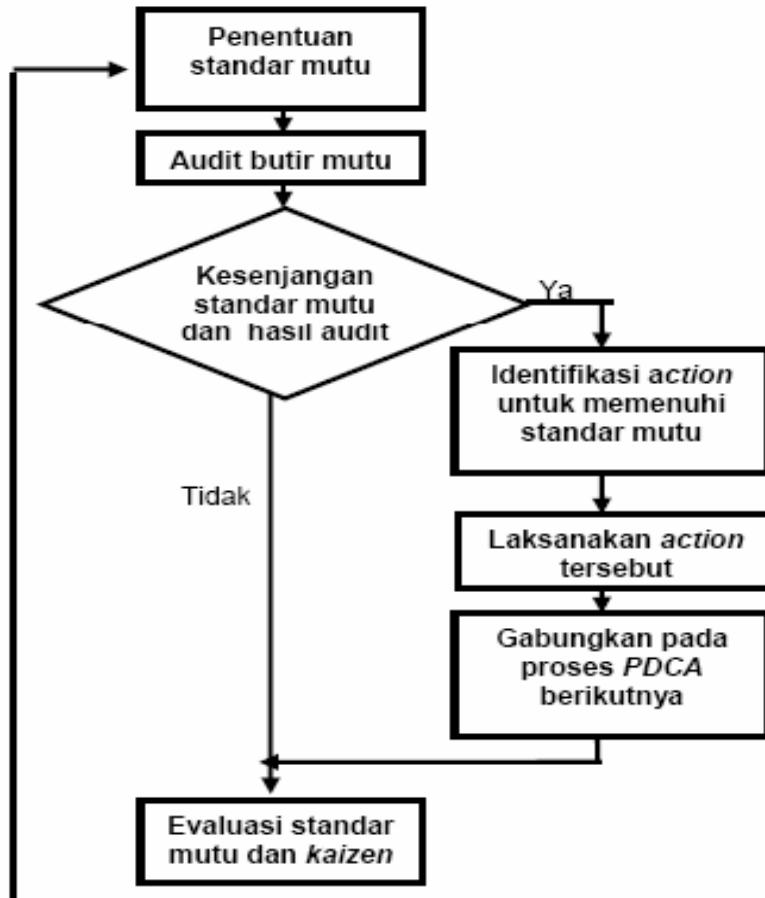
Semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

Di dalam tahap ‘*check*’ pada manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan, merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah dapat dicapai. Apabila hasil audit ternyata positif dalam arti telah mencapai standar (*S* dalam *SDCA*) mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK, maka pada proses perencanaan atau *Plan* (*P* dalam *PDCA*) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi *kaizen* mutu pendidikan tinggi, sebagaimana dilukiskan di dalam Gambar 2.4 di depan.

Sedangkan apabila hasil evaluasi ternyata negative dalam arti standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan atau *Action* (*A* dalam *PDCA*) agar standar mutu dapat dicapai. Sebagai contoh, apabila Tes Formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah TIK, maka dosen harus melakukan *Action* (*A* dalam *PDCA*) yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai TIK dapat dicapai.

Oleh sebab itu, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*,

merupakan *conditio sine qua non* atau *a must*. Manajemen kendali mutu dalam penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Gambar 2.5. Manajemen Kendali Mutu

H. Pelaksanaan Penjaminan Mutu

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.

1. Komitmen

Para pelaku proses pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin, harus memiliki komitmen yang tinggi untuk

senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya.

Tanpa komitmen ini di semua lini organisasi suatu perguruan tinggi, niscaya penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut akan berjalan tersendat, bahkan mungkin tidak akan berhasil dijalankan. (Dikti, 2003: 19)

Terdapat aneka cara yang dapat dipilih untuk menggalang komitmen dari semua lini di suatu perguruan tinggi, tergantung dari ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut.

2. Perubahan Paradigma

Paradigma lama penjaminan mutu, yaitu mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi akan dapat dipelihara serta ditingkatkan apabila dilakukan pengawasan atau pengendalian yang ketat oleh pemerintah (dhi. Ditjen Dikti Depdiknas), harus diubah menjadi suatu paradigma baru.

Paradigma baru penjaminan mutu pendidikan tinggi, yaitu perguruan tinggi harus menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi, serta agar *stakeholders* dapat dipuaskan.

Dengan paradigma baru tersebut, tugas pengawasan oleh pemerintah diringankan, akuntabilitas perguruan tinggi meningkat, *stakeholders* berperan lebih besar dalam menentukan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi. (Dikti, 2003: 20).

3. Sikap Mental

Harus diakui bahwa sebagian terbesar perguruan tinggi di Indonesia menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, Rencana Induk Pengembangan (RIP) suatu perguruan tinggi, sebagian besar disusun untuk memenuhi persyaratan akreditasi, sedangkan dalam skala mikro dapat dikemukakan fakta tentang rendahnya persentase dosen yang membuat rencana pembelajaran berupa Satuan Acara Perkuliahan (SAP), dan masih banyak lagi fakta yang menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi menjalankan pendidikan tinggi tanpa perencanaan.

Kalaupun terdapat perencanaan, pada umumnya bukanlah karena kebutuhan, melainkan karena persyaratan perijinan atau akreditasi. Sikap mental semacam itu harus diubah pada suatu sikap mental baru, yaitu rencanakanlah pekerjaan anda dan kerjakanlah rencana anda (*plan your work and work your plan*).

4. Pengorganisasian

Mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, tidak terdapat pola baku yang harus diikuti oleh semua perguruan tinggi. Pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi sangat tergantung pada ukuran, struktur, sumber daya, visi dan misi, sejarah, dan kepemimpinan dari/di perguruan tinggi tersebut.

Sebagai contoh, dapat dikemukakan bahwa suatu perguruan tinggi dapat mengadakan unit penjaminan mutu di dalam struktur organisasinya yang dipimpin oleh seorang wakil rektor, atau suatu unit yang independen terlepas dari struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang dosen.

Contoh model pengorganisasian lainnya adalah kegiatan penjaminan mutu inheren atau *built-in* di dalam proses manajemen pendidikan tinggi di perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian tidak dibutuhkan unit organisasi khusus yang dipimpin oleh pejabat yang menangani penjaminan mutu pendidikan tinggi. Kebebasan menentukan model pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi masing-masing, adalah sesuai dengan karakter kemandirian perguruan tinggi di Indonesia di masa mendatang.

Faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam pengorganisasian penjaminan mutu pendidikan tinggi, adalah bahwa pengorganisasian tersebut mampu menumbuhkan kesepahaman tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi tersebut, yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di perguruan tinggi itu terhadap upaya penjaminan mutu pendidikan tinggi. (Dikti, 2003: 23).

5. Kiat

- a. Mengadakan lokakarya agar tumbuh pemahaman, antusiasme, dan komitmen terhadap penjaminan mutu;
- b. Menyusun rencana penjaminan mutu yang jelas, rinci, dan realistik;
- c. Menghubungi pihak-pihak yang kompeten dalam penjaminan mutu sebagai fasilitator awal. (Dikti, 2003: 24).

Konsep/teori mutu dibahas di atas mulai filosofi mutu, pengertian mutu, karakteristik perguruan tinggi yang bermutu, standar mutu perguruan tinggi, kebijakan Dikti tentang penjaminan mutu maupun pelaksanaan penjaminan tentunya menjadi pendorong "creating value" setiap penyelenggara dan pengelola perguruan tinggi di Indonesia baik negeri maupun swasta termasuk di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) menyusun rancangan sekaligus berupaya untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu di lingkungan lembaganya masing-masing.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Penelitian merupakan wahana untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran. Usaha untuk mengejar kebenaran dilakukan peneliti melalui model yang disebut *paradigma* atau pendekatan. Paradigma, menurut Bogdan dan Biklen (1982:32)¹, adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian. Patton yang dikutip oleh Lincoln dan Guba (1983:15)², mengemukkan bahawa paradigma adalah suatu pandangan terhadap dunia dan alam sekitarnya, yang merupakan perspektif umum, suatu cara untuk menjabarkan masalah-masalah dunia nyata yang kompleks. Sedang Sugiyono (2006:25)³ menjelaskan bahwa paradigma penelitian sebagai pandangan atau model, atau pola pikir yang dapat menjabarkan berbagai variabel dengan variabel yang lain, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, merumuskan hipotesis yang diajukan, metode-strategi penelitian, instrumen penelitian, teknik analisa yang akan digunakan serta kesimpulan yang diharapkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan alamiah (*naturalistic paradigm*) yang bersumber mula-mula dari pandangan Max Weber yang diteruskan oleh Irwin Deutcher, dan lebih dikenal dengan pandangan fenomenologis (Moleong, 2006:31)⁴. Juga disebut sebagai jenis pendekatan kualitatif atau studi kasus (*case study*) (Sudjana dan Ibrahim, 1989:8). Paradigma ini memandang kenyataan sebagai suatu yang berdimensi jamak, utuh/merupakan kesatuan, dan berubah/*openended*. Desain

¹ Robert C. Bodgan, & S. K. Biklen, (1982). *Quality Research for Education, an Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn Bacpn, Inc. hlm. 32.

² Y.S. Lincoln & E.G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc. hlm. 15.

³ Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, Cetakan Kedua Agustus. hlm. 25.

⁴ L. J. Moleong. (2006). *Metode Penelitian kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 26.

penelitian berkembang selama proses penelitian berlangsung (Sudjana dan Ibrahim, 1989:8).

Dalam hal ini masalah penelitian merupakan fokus penelitian (Nasution, 1988:29,31)⁵. Penalaran riset ini adalah induktif, dialektif dan diskriptif analitik (Belen, 1996). Induktif dan dialiktif merujuk pada suatu cara memperoleh pemahaman yang jitu dan mendalam melalui penemuan makna. Pemahaman diperoleh bukan melalui upaya memantapkan kausalitas, tetapi melalui peningkatan pemahaman mengenai keseluruhan.

Peneliti dan subjek yang diteliti saling berinteraksi, yang proses penelitiannya dilakukan dari “luar” maupun dari “dalam” dengan banyak melibatkan *judgment*. Dalam pelaksanaannya, peneliti sekaligus berfungsi sebagai “alat penelitian” yang tentunya tidak bisa melepaskan diri sepenuhnya dari unsur subyektivitas. Dengan kata lain dalam penelitian ini tidak ada alat penelitian baku yang telah disiapkan sebelumnya (Sudjana dan Ibrahim, 1989:7).

Penggunaan *judgment* dalam penelitian ini mengimplikasikan bahwa metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Objek yang diteliti tidak lepas dari konteks waktu/situasi sehingga penelitian ini cenderung berlangsung dalam *setting*/lingkungan nyata yang alamiah (*natural*). Hasil penelitian ini lebih merupakan deskripsi interpretasi yang bersifat tentatif dalam konteks waktu/situasi tertentu. Kebenaran hasil penelitian ini didukung melalui kepercayaan (*trustworthiness*) berdasarkan konfirmasi hasil oleh pihak-pihak yang diteliti dalam hal ini para civitas akademika UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma alamiah (*naturalistic paradigm*) dengan metode kualitatif tipe studi kasus (*case study*). Desain penelitian berkembang selama proses penelitian berlangsung. Dengan penelitian kualitatif, peneliti menilai bahwa dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah tindakan

⁵ S. Nasution. (2002). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, hlm. 29, 31.

yang manusiawi, karena setiap pelaku sebagai makhluk berkesadaran, yang tindakan-tindakannya bersifat *intensional*, melibatkan interpretasi dan pemaknaan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami pengelola UIN Malang khususnya Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dalam melakukan kegiatan audit internal yang berdampak pada peningkatan mutu pelayanan akademik. Penelitian ini memandang si pengelola UIN sebagai pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang biasa disebut “*persepsi emic*”. Dalam hal ini peneliti berusaha memahami dan menggambarkan apa yang dipahami dan digambarkan subjek penelitian. Untuk maksud tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yang dimaksud seperti yang diungkap Denzin dan Lincoln⁶ bahwa : “... *qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them.*”

Dengan penelitian kualitatif, menurut Faisal⁷ peneliti berusaha memandang manusia sebagai makhluk berkesadaran, yang tindakan-tindakannya bersifat *intensional*, melibatkan interpretasi dan pemaknaan. Berdasarkan pandangan tersebut, peneliti menyakini bahwa tindakan atau “perilaku” manusia bukanlah suatu reaksi yang bersifat otomatis dan mekanistik ala stimulus respon sebagaimana aksioma behaviorisme, melainkan suatu pilihan yang “diniati” berdasarkan kesadaran, interpretasi dan makna-makna tertentu.

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya. Bogdan dan Biklen (1982:27-30) mengajukan lima buah ciri. Lincoln dan Guba (1985:39-44) mengajukan sepuluh ciri. Nasution (1988:9-12) mengajukan enambelas ciri. Sanapiah S. Faisal (2000) mengajukan tigabelas karakteristik. Sedang Moleong (1990:4-8) mengusulkan sebelas ciri. Uraian karakteristik penelitian kualitatif ini merupakan hasil pengkajian dan sintesa beberapa pendapat di atas, yaitu:

⁶ Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. “Introduction: Entering the Field of Qualitative Research.” In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), hlm. 2.

⁷ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, Makalah Kuliah Metode Penelitian, (Malang: Program Pasacarsa STAIN Malang, 2000).

- 1) Penelitian dilakukan pada latar yang sifatnya alamiah (*natural setting*), bukan pada situasi buatan yang berlangsung wajar dalam kenyataan sehari-hari.
- 2) Berpegang pada pandangan bahwa realitas sosial itu bersifat maknawi, yaitu tak terlepas dari sudut pandangan, frame, definisi dan atau makna yang terdapat pada diri manusia yang memandangnya.
- 3) Mengacu pada pemikiran teoritis yang menempatkan manusia sebagai aktor, setidak-tidaknya sebagai *agen* (bukan sekedar *role player*) sebagaimana yang ditawarkan oleh sejumlah aliran teori seperti fenomenologi, etnometodologi, insteraksionisme simbolik, serta teori budaya ideasionalisme.
- 4) Tertuju untuk memahami makna yang tersembunyi di balik suatu tindakan, “perilaku”, atau hasil karya yang dijadikan fokus penelitian.
- 5) Dalam pelaksanaan penelitian, instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri karena dia adalah yang harus secara jeli dan cerdas menentukan arah “penyelidikan dan penyidikan” (sesuai dengan perkembangan data yang diperoleh) di dalam proses pengumpulan dan analisis data.
- 6) Kegiatan pengumpulan data dan analisis data berlangsung serempak (simultan), serta prosesnya tidak berlangsung linear sebagaimana studi verifikatif konvensional, melainkan lebih berbentuk siklus dan interaktif antara kegiatan koleksi data, reduksi data, pemaparan data dan penarikan kesimpulan.
- 7) Teknik observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data di lapangan. Observasi diperlukan untuk memahami *pattern of life* (dunia nyata sehari-hari) yang dijadikan fokus penelitian, sedangkan wawancara mendalam diperlukan untuk menyingkap dunia makna yang tersembunyi sebagai *pattern for life*.
- 8) Data hasil observasi dan wawancara (termasuk data yang diperoleh dengan teknik-teknik lain) dijadikan dasar dari konseptualisasi dan kategorisasi, baik dalam rangka penyusunan deskripsi maupun pengembangan teori (*theory building*) sehingga setiap konsep, kategori, deskripsi dan teori yang dihasilkan benar-benar berdasarkan data.
- 9) Subjek yang diteliti berkedudukan sama dengan peneliti, dalam arti tidak dianggap objek atau orang yang lebih rendah kedudukannya. Berdasarkan ini

peneliti tidak menyatakan dirinya sebagai yang lebih tahu. Peneliti datang untuk belajar, menambah pengetahuan dan pemahamannya.

- 10) Untuk mencapai tujuan *understanding of understanding*, sangat mempedulikan dan bahkan mengutamakan *perspektik emik* ketimbang *perspektik etik*.
- 11) Lebih mempedulikan segi ke dalam ketimbang segi keluasan cakupan dalam suatu penelitian.
- 12) Mengacu pada konsep dan teknik *theoretical sampling* ketimbang pada konsep dan teknik *statistical sampling* ala penelitian kuantitatif konvensional.
- 13) Generalisasinya lebih bersifat transferabilitas ketimbang statiskal ala penelitian kuantitatif konvensional.
- 14) Berpegang pada patokan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas guna menghasilkan temuan penelitian yang bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya.
- 15) Peneliti menggunakan *audit trail*, yakni mencatat seluruh metode yang dipakai dan untuk data apa, sehingga langkah untuk mencapai kesimpulan dapat dilacak oleh pihak lain. Dengan demikian proses penelitian terbuka untuk dikritik.
- 16) Partisipasi tanpa menganggu karena itu tidak menonjolkan diri. Kehadiran peneliti tidak dapat dianggap menganggu kewajaran situasi.
- 17) Data ditonjolkan dalam rincian kontekstual, data tidak dipandang sebagai sesuatu yang lepas, namun saling berkaitan.
- 18) Laporan dan uraian penelitian berupa penuangan data deskriptif.

Realisasi setiap pendekatan penelitian memerlukan metode penelitian yang relevan. Salah satu metode penelitian yang cukup potensial di kawasan riset kualitatif adalah studi kasus (Mudzakir,1998:77). Berkenaan dengan metode ini Stake (1994:245) mengetengahkan antara lain bahwa: (1) studi kasus adalah salah satu metode ilmiah; (2) studi kasus bukan bertujuan menjelaskan dunia melainkan menjelaskan kasus; (3) studi kasus berguna untuk menyempurnakan teori dan merekomendasikan aspek tertentu untuk penelitian berikutnya; dan (4) bisa merupakan refleksi pengalaman manusia.

Mengingat metode penelitian ini kualitatif jenis studi kasus, sebagaimana sifat studi kasus tersebut, dalam menghasilkan generalisasi yang sah (valid) sangat terbatas, untuk itu kegunaannya yang utama bukanlah sebagai alat untuk menguji

hipotesis, melainkan untuk menghasilkan hipotesis, yang kemudian dapat diuji melalui penelitian yang lebih kokoh (Furchan, 1982:417). Walaupun demikian dalam penelitian ini sesuai dengan kelebihan studi kasus/multisitus dari studi lainnya, peneliti dapat melakukan penyelidikan subyek terteliti secara mendalam dan menyeluruh serta teknik memperoleh data sangat komprehensif.

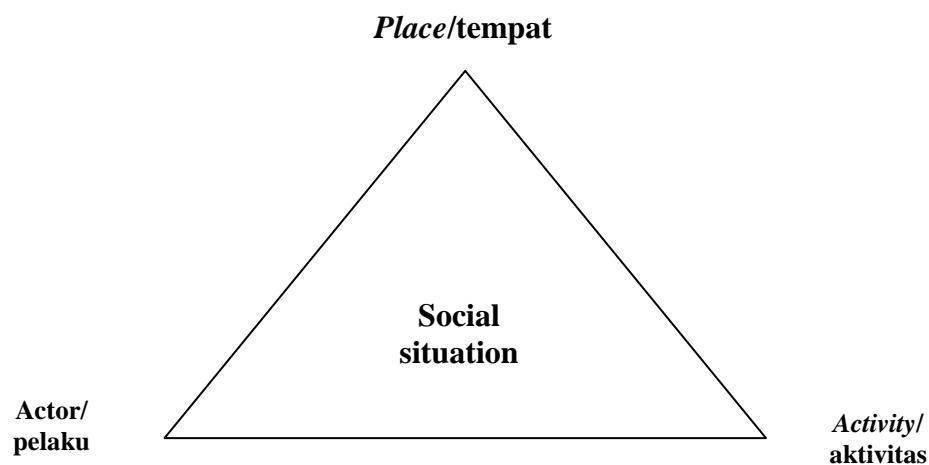
C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang beralamatkan di Jalan Gajayana 50 Malang Jawa Timur, Telpon (0341) 551354, Fax (0341) 572533. Dan lembaga utama yang menjadi informan penting dalam penelitian adalah: Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang.

D. Situasi Sosial Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi menurut Spradley⁸ dinamakan “*social situation*” yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif, populasi bukan hanya orang, tetapi juga lingkungan dan aktivitas sekelompok orang dalam situasi, lokasi dan waktu tertentu.

Pada penelitian ini yang menjadi situasi sosial penelitian adalah di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penjelasan tentang situasi sosial yang menjadi subyek penelitian dapat dibagangkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Lokasi dan Situasi Sosial Penelitian
(Dikembangkan dari Spradley, 1980)

E. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, kata sampel biasanya menggunakan istilah sumber data, pelaku atau informan. Sedang dalam penelitian kuantitatif, menurut Arikunto⁹ sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Secara rinci pengambilan lokasi, situasi sosial dan informan yang menjadi subyek penelitian ini dapat dipaparkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1. Lokasi, Situasi Sosial dan Informan Penelitian

No.	Parameter Subyek Penelitian	Pilihan Yang Diambil
1.	Lokasi/Situs (<i>Place</i>)	Suatu fenomena dalam konteks terbatas yang membentuk suatu kajian kasus pelaku di lingkungan organisasi yaitu: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2.	Situasi Sosial	Seluruh aktivitas akademik di lingkungan UIN Maliki Malang dengan didukung seluruh sarana dan prasarana yang ada serta lingkungan masing-masing yang menunjukkan adanya upaya untuk mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.
3.	Peristiwa/ <i>Activity</i>	Kebijakan strategis Pengelola UIN untuk untuk mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.
4.	Informan/Pelaku	(1) Pimpinan di tingkat rektorat, (2) Kabiro Akademik, (3) Pimpinan di tingkat fakultas dan jurusan, (4) Kepala/Ketua Lembaga Penjaminan Mutu, (5) Ketua/Kepala Unit lain yang sekiranya dibutuhkan, seperti bagian penerbitan, (6) Dan beberapa civitas kampus yang sekiranya dapat menambah/ memperkuat data-data yang dibutuhkan.

Sebagaimana ciri penelitian kualitatif seperti yang diungkap Bogdan dan Biklen (1982) diantaranya: (1) mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci (*the key instrument*), (2) bersifat deskriptif, yaitu memberikan situasi tertentu dan pandangan tentang dunia secara deskriptif, (3) peneliti kualitatif lebih memperhatikan proses dari pada produk semata, (4) peneliti kualitatif cenderung menganalisis datanya secara induktif, dan (5) makna merupakan soal yang esensial.

⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 117.

Dalam penelitian kualitatif sebagaimana paradigma penelitian ini, peneliti adalah pencari tahu-alamiah dalam pengumpulan data. Oleh karena itu peneliti sendirilah sebagai alat pengumpul, pengembang, dan penyimpul data. Untuk itu peneliti sendirilah sebagai instrumen kunci, seperti yang diistilahkan oleh Bogdan dan Biklen (1982:27) sebagai *key instrument*. Diri peneliti sebagai instrumen dalam riset kualitatif, tampaknya sangat sulit dihindarkan karena perolehan data lunak dan pemahaman fenomena yang akan diamati sukar dilakukan oleh instrumen yang lain (Suparno, 1997:3).

Lincoln dan Guba (1985) mengemukakan keuntungan dan peran peneliti sebagai instrumen adalah untuk: (1) merespon; (2) mengadaptasi; (3) memahami konteks secara keseluruhan, (4) lebih memungkinkan memperoleh data sesuai dengan masalah; (5) dapat memproses data secara langsung di lapangan; (6) memungkinkan melakukan peringkasan dan penggambaran data setelah dikumpulkan secara konseptual.

Pandangan-pandangan tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat alasan kuat dan mendasar mengapa diri peneliti dapat bertindak sebagai instrumen dalam suatu penelitian kualitatif. *Pertama*, manusia (peneliti) bersifat dinamis dan kreatif. Sedangkan instrumen penelitian yang biasanya berupa tes dan kuesioner sukar digunakan untuk memfokuskan penelitian secara tepat apa yang akan diteliti, karena alat tersebut bersifat statis. *Kedua*, manusia sebagai instrumen memiliki kemampuan untuk menilai, menyimpulkan, dan memutuskan apa yang sebaiknya dilakukan sehingga apa yang ingin diperoleh dalam penelitiannya dapat diwujudkan dalam bentuk catatan, rekaman, statistik, dan dokumen yang berkaitan dengan subyek penelitiannya.

Mengingat pentingnya fungsi kehadiran peneliti sebagai *key instrument* dan peranan peneliti yang demikian strategis maka hubungan yang baik antara peneliti dengan orang-orang yang terlibat di lokasi penelitian harus dibangun atau dibentuk (Sopiah, 1997:73). Miles & Huberman (1992:58) lebih jauh mengungkapkan:

Peneliti seharusnya senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan orang-orang yang ada dalam latar penelitian. Peneliti harus beradaptasi, tanpa harus menjadi penduduk asli, dan peneliti harus selalu ingat

walaupun dekat, beradaptasi dengan orang-orang yang ada dalam latar, peneliti harus tetap selalu ingat bahwa dia adalah peneliti.

Dengan menciptakan hubungan baik antara peneliti dan subyek yang terteliti sebagaimana yang dikatakan Miles dan Huberman (1992:58) maka peneliti akan semakin mendalam dan akurat dalam menggali data penelitian.

Berpjidak pada pendapat di atas, maka peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*) penelitian. Peneliti sebagai instrumen pada proses penelitian, di mana peneliti aktif dan terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Misalnya, upaya peneliti sebagai instrumen manakala peneliti berupaya untuk melakukan wawancara dengan subyek penelitian dan melakukan observasi terhadap situasi, kondisi dan aktivitas yang terkait dengan fokus penelitian. Di sini peneliti secara langsung untuk menemui informan serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan, baik secara bebas maupun terstruktur sesuai dengan fokus penelitian. Demikian juga dalam penggalian data melalui observasi maupun dokumen, peneliti secara langsung bertindak sebagai instrumen penelitian.

Peneliti sebagai instrumen pada proses penelitian, di mana peneliti aktif dan terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Misalnya, upaya sebagai instrumen manakala peneliti berupaya untuk melakukan wawancara dengan para pejabat di tingkat rekotarat, dekanat, pengelola unit dan segenap civitas kampus. Dalam melakukan kegiatan observasi dan wawancara, peneliti langsung bertindak sebagai instrumen penelitian sehingga dengan demikian peneliti berupaya secara maksimal memahami fokus penelitian secara holistik di latar penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian adalah istilah yang digunakan oleh Eileen Kane (1985: 51) yang merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam penelitian. Dalam pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti melakukan secara sirkurel, dan sesuai dengan prosedur itu maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indepth interviewing*), (2) pengamatan (*observation*), (3) dokumentasi. Ketiga metode pengumpulan data ini selanjutnya dikelompokkan dalam dua cara pokok: metode interaktif yang meliputi wawancara dan observasi, serta metode non interaktif yaitu dokumentasi.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data tersebut dilakukan secara berulang-ulang sesuai dengan kebutuhan peneliti terhadap data tertentu pada saat tertentu pula.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap. *Pertama*, dilakukan tahap orientasi, di mana peneliti mengumpulkan data secara umum dan luas tentang aktivitas implementasi audit internal terhadap mutu pelayanan akademik UIN Maliki Malang untuk dicari yang menonjol, menarik, penting, dan berguna untuk diteliti lebih mendalam. *Kedua*, diadakan penelitian eksplorasi, pengumpulan data yang dilakukan lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber data dan informan yang memiliki kompetensi dan mempunyai pengetahuan cukup banyak mengenai hal-hal yang akan diteliti, pada saat ini peneliti telah mulai menggunakan teknik *snowball sampling*. *Ketiga*, dilakukan penelitian terfokus yaitu mengembangkan penelitian dari hasil yang diperoleh pada tahap kedua, yaitu tentang masalah implementasi audit internal terhadap mutu pelayanan akademik UIN Maliki Malang. Pada masing-masing teknik pengumpulan data, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indepth interviewing*), (2) pengamatan (*observation*), dan (3) dokumentasi.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut paradigma positivisme yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif. Istilah keabsahan data merujuk pada kesesuaian dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri, yaitu paradigma alamiah (*naturalistic paradigm*), sebagaimana yang dikemukakan seorang ahli paradigma alamiah, yakni Egon Guba (dalam Lincoln dan Guba, 1981).

Penelitian kualitatif memiliki karakteristik tersendiri dalam mengecek keabsahan data. Menurut Guba dan Lincoln (1985), ada empat kegiatan untuk mengecek keabsahan data dalam penelitian, yaitu: derajat kepercayaan atau kredibilitas (*credibility*), kecocokan (*transferability*), ketergantungan atau dependabilitas (*dependability*), dan penegasan atau konfirmabilitas (*confirmability*). Keempat kegiatan pengecekan keabsahan data penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kredibilitas

Kredibilitas data adalah upaya peneliti untuk menjamin kesahihan data dengan mengkonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan obyek penelitian. Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi pada obyek penelitian (Nasution, 1988 :105-108).

Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subyek penelitian. Untuk menjamin kesahihan (*trustworthiness*) data, menurut Lincoln dan Guba (1985) maupun Moleong (1990:173), ada beberapa teknik pencapaian kredibilitas data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: a) Perpanjangan keikutsertaan; b) Teknik ketekunan pengamatan; c) Triangulasi; d) Analisis kasus negatif; e) Pengecekan anggota; f) Diskusi teman sejawat; g) Kecukupan referensi; dan h) Uraian rinci.

2. Transfermabilitas

Transfermabilitas atau keterlilhan merupakan upaya untuk membangun pemahaman yang mendasar terhadap temuan penelitian berdasarkan waktu dan konteks khusus. Sehingga diharapkan bahwa penelitian ini memiliki generalisasi yang ilmiah sesuai dengan konteks dan waktu pada setting penelitian lainnya. Penjelasan laporan secara rinci (*thick description*) merupakan suatu upaya peneliti untuk menjelaskan dan menafsirkan penelitian dengan penuh tanggungjawab secara akademis berdasarkan data dasar (*data based*). Keterlilhan penuh sebuah temuan temuan penelitian akan terbukti manakala peneliti dapat memahami secara jelas apa yang dimaksudkan peneliti dengan kenyataan yang ada pada masing-masing situs dan fokus penelitian.

3. Dependabilitas

Dependabilitas atau ketergantungan merupakan upaya untuk melakukan pengecekan ulang terhadap laporan penelitian. Hal ini dimaksudkan agar ketergantungan penelitian mampu dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan dapat diuji ulang kebenarannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan penelitian kualitatif.

4. Konfirmabilitas

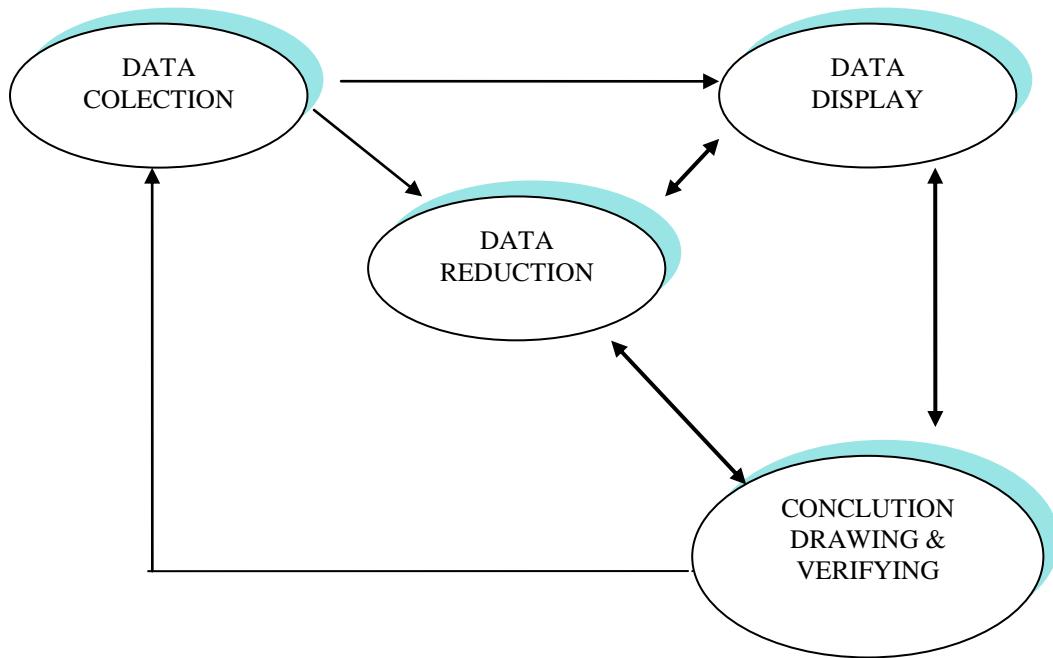
Konfirmabilitas atau kepastian merupakan upaya untuk menciptakan kepastian data penelitian. Di sini peneliti mencoba untuk melakukan uji obyektivitas dari data yang diperoleh di lapangan. Apakah data yang diperoleh sesuai dengan apa yang terdapat di *setting* penelitian. Uji konfirmabilitas ini lebih mengutamakan kepastian data penelitian pada proses, penafsiran dan temuan yang dituangkan dalam bentuk laporan penelitian. Sehingga dalam melakukan uji konfirmabilitas dilakukan pada masing-masing situs dan fokus penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data, menurut Patton (1980:268) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sedang Moleong (1990:103) mengatakan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994:10-14)¹⁰. Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, dengan alur tahapan: (1) pengumpulan data (*data collection*), (2) reduksi data (*data reduction*), (3) penyajian data (*data display*), dan (4) kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing & verifying*). Teknik analisis data model interaktif tersebut dapat dibagikan sebagai berikut:

¹⁰ M. B. Miles, & A. M. Huberman, Penerjemah : Rohidi, T.R. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 10-14.



Gambar 3.2. Teknik Analisis Data Model Interaktif

(Sumber: Miles dan Huberman, 1994:10-14)

1. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil catatan observasi, hasil catatan wawancara mendalam atau hasil klarifikasi data, dan ditambah dengan hasil pencatatan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dipilah dan dipilih kemudian dicatat secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam hal ini, peneliti melakukan analisis data dalam dua tahap, pertama selama pengumpulan data dan kedua setelah data terkumpul. Pengumpulan data *tahap pertama* dimaksudkan agar setiap data tidak mudah terlupakan, dan seandainya ada data yang terlupakan akan dapat dikonfirmasikan secara cepat kepada subyek penelitian. Analisis data selama proses pengumpulan data dapat pula menghindarkan penumpukan data selama proses penelitian berlangsung. *Tahap kedua*, setelah data terkumpul, dilanjutkan mengorganisasi dan mempelajari kembali semua analisis data yang sudah dilakukan pada tahap pertama. Kegiatan utama pada tahap ini adalah memperbaiki dan mempertajam analisis dan menarik kesimpulan sementara. Semua kegiatan dalam analisis data ini selalu berpedoman pada tujuan penelitian.

2. Tahap Reduksi Data

Reduksi data meliputi proses penyelesaian, pemilihan, penyederhanaan, dan pengategorian data yang dimaksudkan untuk memudahkan pengorganisasian data

dan keperluan analisis data serta penarikan kesimpulan. Kondisi data dalam tahap ini masih berupa data mentah. Reduksi data berlangsung secara berkesinambungan hingga terwujud laporan akhir penelitian.

Reduksi data merupakan upaya peneliti untuk memilih, memfokuskan, dan mentransformasikan data berserakan sesuai fokus penelitian. Peneliti baru dapat melakukan reduksi data setelah data terkumpul. Reduksi data sebagai bagian dari kegiatan analisis, maka peneliti melakukan analisis sekaligus memilih mana data yang dikode, mana diperlukan dan mana yang dibiarkan. Sehingga pilihan-pilihan tersebut pada hakikatnya merupakan pilihan analisis yang terkait dengan urutan fokus penelitian. Itulah sebabnya reduksi merupakan kegiatan menggolongkan, mengarahkan, membuang/membiarakan yang tidak perlu atau tidak sesuai, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat mengambil data yang benar-benar terpilih dan sesuai.

3. Tahap Display Data

Display data merupakan upaya peneliti untuk menyajikan data sebagai suatu informasi yang menggiring peneliti untuk mengambil temuan penelitian. Penyajian data merupakan pemaparan data yang tersusun secara sistematis yang memperlihatkan keeratan kaitan alur data, dan sekaligus menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat membantu memudahkan peneliti menarik kesimpulan yang sebenarnya. Penyajian data dalam penelitian ini ditampilkan ke dalam bentuk teks naratif yang sekaligus merupakan temuan penelitian.

Di sini peneliti membuat teks naratif yang mempunyai satu kesatuan berdasarkan data yang dikumpulkan serta yang sudah tereduksi. Di samping penyajian data melalui teks naratif, juga digunakan matriks atau bagan-bagan yang mempermudah peneliti untuk membangun hubungan antara teks yang ada. Dengan menggunakan hal ini, maka peneliti dimudahkan dalam merancang dan menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami. Sehingga peneliti dapat melakukan penyederhanaan data untuk memudahkan penarikan temuan penelitian.

4. Tahap Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi dimaksudkan peneliti mencari makna secara menyeluruh (*holistic meaning*) dari berbagai proposisi yang ditemukan

tentang fokus penelitian. Makna menyeluruh sebagai suatu kesimpulan memerlukan verifikasi ulang pada catatan lapangan atau diskusi teman sejawat untuk kepentingan terbangunnya “kesepakatan intersubyektif”.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif sebenarnya peneliti lakukan sejak tahap pengumpulan data dengan cara mencatat dan memaknai fenomena yang menunjukkan keteraturan, kondisi yang berulang-ulang, serta pola-pola yang dominan dan yang paling berpengaruh. Penarikan kesimpulan merupakan langkah awal membuat kesimpulan yang bersifat terbuka atau umum. Kesimpulan ini bersifat umum dan terbuka sebelum mendapatkan verifikasi dari data yang tersedia. Kesimpulan dalam tahap ini mula-mula tampak belum jelas dan menyeluruh, sifatnya sementara, kemudian berlanjut pada tingkatan menyeluruh dan jelas.

Sedangkan untuk kesimpulan akhirnya merupakan kesimpulan yang didapatkan setelah melakukan verifikasi dengan data akhir. Jika verifikasi data tersebut memperkuat kesimpulan maka pengumpulan data untuk komponen yang bersangkutan dihentikan dan ditulis sebagai laporan penelitian. Kesimpulan penelitian akhirnya semakin menjadi jelas, tegas, dan menyeluruh setelah makna yang muncul tersebut teruji kebenaran dan keabsahannya melalui pemeriksaan kembali buku-buku kepustakaan, catatan lapangan, konsultasi dengan pembimbing, ahli, maupun teman sejawat. Kemudian dari kesimpulan akhir dapat disusun teori.

Keempat tahapan dalam proses analisis data tersebut tidak berjalan linier, akan tetapi berjalan secara simultan. Dengan demikian, penulisan (draft atau rancangan) laporan tidak berbentuk sekali jadi, tetapi senantiasa berkembang sejalan dengan proses pengumpulan dan analisis data. Sehingga sangat mungkin terjadi bongkar-pasang sejalan dengan ketika ditemukan data dan fakta baru. Akan tetapi begitu sebaliknya jika ditemukan data yang dipandang tidak memiliki relevansi dengan tujuan penelitian ini akan dikesampingkan.

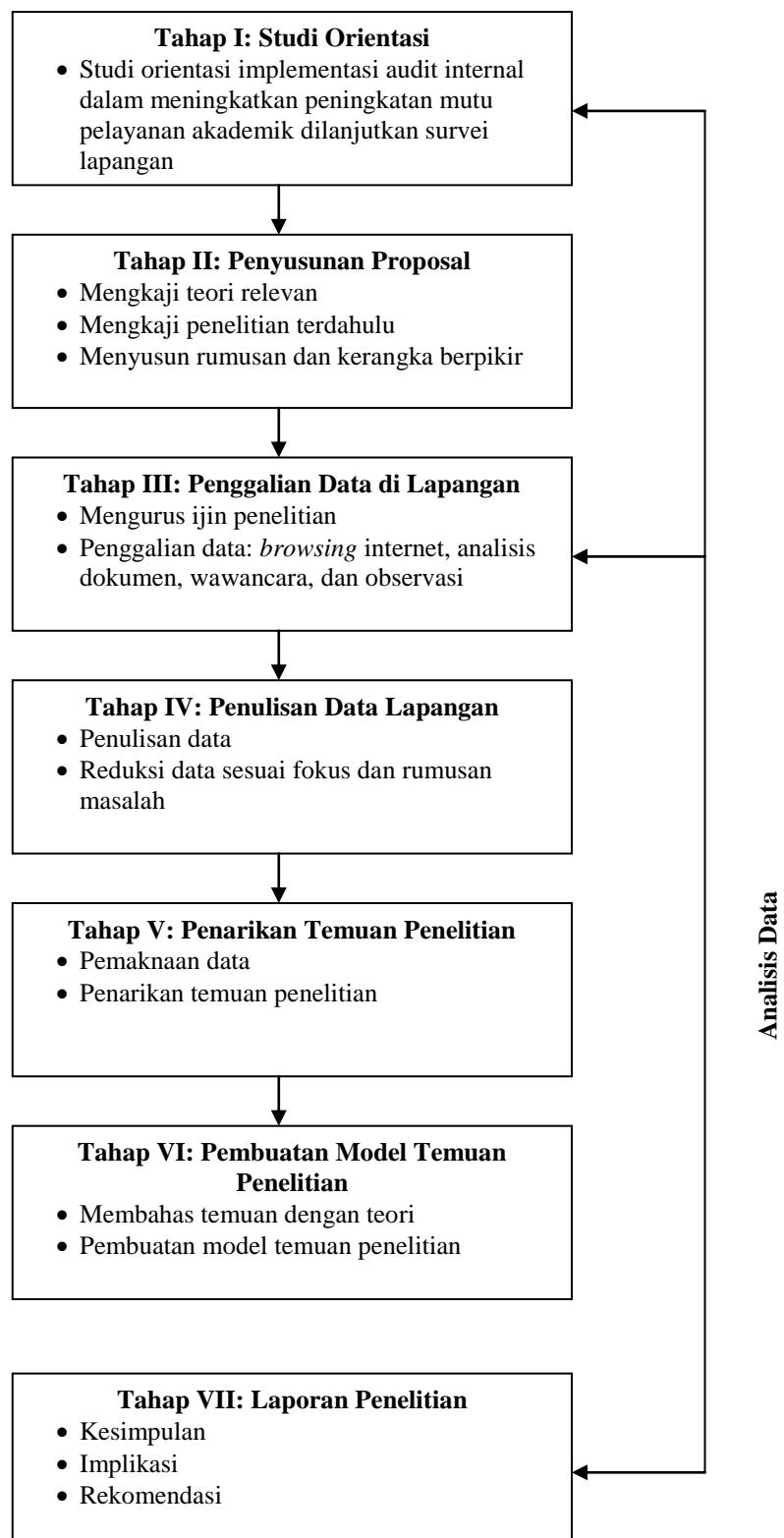
I. Tahap-tahap Penelitian

Prosedur atau tahap-tahap penelitian kualitatif dengan salah satu ciri pokoknya peneliti menjadi sebagai alat penelitian, menjadi berbeda dengan tahap-tahap penelitian non-kualitatif. Khususnya pada tahap analisis ciri khasnya sudah

dimulai sejak awal pengumpulan data. Hal itu sangat membedakannya dengan pendekatan yang menggunakan eksperimen (Moleong,1990:85).

Berlandaskan fokus, penggalian data di lapangan, tujuan dan kegunaan penelitian ini, maka peneliti menyusun tahap-tahap penelitian meliputi tujuh langkah, yaitu: (1) Studi orientasi pra-lapangan, (2) Penyusunan proposal penelitian, (3) Penggalian data di lapangan, (4) Penulisan data lapangan, (5) Menarik temuan penelitian, (6) Membuat model konseptual temuan penelitian, dan (7) Menarik kesimpulan.

Secara skematis tahap-tahap penelitian ini dapat dibagakan sebagai berikut:
Secara skematis tahap-tahap penelitian ini dapat dibagakan sebagai berikut:



Gambar 3.3. Tahap-tahap Pelaksanaan Penelitian

Secara berurutan tahapan kegiatan penelitian ini dapat dipaparkan melalui tabel berikut:

Tabel 3.2. Tahapan Kegiatan Penelitian

No.	Tahapan	Sasaran	Luaran	Metodologi
1	Kajian Pustaka	Kajian pustaka tentang konsep dasar untuk mengimplementasi kan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	Informasi dan seperangkat pengetahuan tentang konsep dasar untuk mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	Kajian leteratur yang membahas konsep dasar untuk mengimplementasi kan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.
2	Penelitian pra lapangan	Peneliti telah melakukan penelitian pra lapangan tentang implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maliki Malang.	Ditemukan sejumlah data lapangan yang menunjukkan UIN Malang mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	Penelitian pra lapangan dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.
3	Penyusunan Proposal dan IPD (Instrumen Pengumpul Data)	Berdasarkan hasil kajian pustaka dan pra lapangan, peneliti menyusun proposal sekaligus memuat metode penelitian yang akan dilaksanakan serta instrumen pengumpul data (IPD).	Proposal yang dilampiri instrumen pengumpul data.	Menyusun konsep berdasarkan latar belakang, tujuan dan metode penelitian yang akan dilaksanakan dan IPD.
4	Pengumpulan Proposal ke FITK UIN Maliki Malang	Proposal yang sudah jadi dikumpulkan di FITK UIN Maliki Malang.	Terkumpulnya proposal dan terdaftar sebagai peserta penelitian dosen FITK UIN Maliki Malang.	Dikumpulkan secara langsung.
5	Seminar Proposal	Apabila proposal ini diterima oleh FITK, maka	Diseminarkannya proposal penelitian ini dengan	Peneliti melaksanakan seminar proposal

		Peneliti siap untuk melaksanakan seminar proposal berdasarkan waktu dan tempat yang ditentukan oleh FITK UIN Maliki Malang	memperhatikan masukan dari berbagai pihak utamanya dari Tim <i>Riviewer</i>	sesuai undangan FITK.
6	Penelitian lapangan	Apabila proposal ini sudah diterima sebagai peserta Penelitian Dosen FITK UIN Maliki Malang dengan bukti ditandatangani perjanjian, maka Peneliti akan melakukan penelitian di lapangan sesuai dengan subyek dan metode yang ada dalam proposal.	Terkumpulnya data tentang UIN Malang mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	Peneliti melakukan penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.
7	Analisis Data	Melakukan analisis terhadap data lapangan yang sudah terkumpul dengan model interaktif Miles dan Huberman (1994:10-14): <i>data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing & verifying</i>	Penyajian data dan temuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang diajukan.	Peneliti melakukan memilah dan memilih data yang sudah dikumpulkan serta menganalisanya untuk disajikan dalam laporan
8	Penulisan laporan penelitian	Penulisan draf laporan bab per bab, kemudian penyempurnaan hingga selesai berwujud laporan akhir penelitian.	Laporan akhir yang sudah siap dikirim ke FITK serta artikel yang siap dikirim ke redaksi jurnal.	Menulis secara langsung bab-bab yang sudah diselesaikan sambil dikoreksi dan disempurnakan lebih lanjut.

J. Jadwal Kegiatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan sejak kajian pustaka, penelitian pra lapangan hingga penyusunan akhir laporan memakan waktu sekitar lima bulan, dengan rincian jadwal penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.3. Jadwal Kegiatan Penelitian

NO.	KEGIATAN	BULAN				
		1	2	3	4	5
1	Tahap Persiapan					
	a.Kajian leteratur tentang UIN Malang mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	X				
	b.Penelitian pra lapangan tentang konsep dasar UIN Malang mengimplementasikan audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik.	X				
	c. Kajian penelitian terdahulu	X				
2	Tahap Penyusunan Proposal dan IPD (Instrumen pengumpul data)					
	a. Penyusunan proposal		X			
	b. Metode penelitian		X			
	c. Instrumen Pengumpul Data		X			
3	Tahap Penelitian lapangan					
	a. Pengumpulan data			X		
	b. Identifikasi Data			X		
4	Tahap analisis data					
	a. Pengklasifikasian data			X		
	b. Analisis data			X		
5	Tahap penulisan laporan pelaporan					
	a. Penulisan draf laporan				X	
	b. Revisi draf laporan				X	
	c. Finishing draf laporan				X	
	d. Penggandaan laporan				X	
	e. Penyerahan laporan akhir					X
	f. Seminar laporan					X
	g. Publikasi di jurnal/cetak di penerbit					X

K. Pembiayaan Penelitian

Biaya penelitian ini secara keseluruhan sebesar Rp. 12.500.000,00 (Dua belas juta lima ratus ribu rupiah). Secara garis besar biaya penelitian tersebut dikelompokkan menjadi tiga komponen seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3.4. Perincian Biaya Penelitian

No.	Alokasi Biaya	Unit	Harga Satuan (Rp.)	Total (Rp.)
1	BELANJA BAHAN		3.490.000	3.490.000
2	BELANJA JASA PROFESI a. Narasumber b. Moderator	9 OJ 3 O kali	8.100.000 600.000	8.700.000
3.	PERJALANAN DINAS		310.000	310.000
	Total			12.500.000

Biaya penelitian berasal dari Anggaran DIPA Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang Tahun 2015.

BAB IV

PAPARAN DATA TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Dalam bagian ini dijelaskan tentang selayang pandang atau sejarah singkat UIN Maliki Malang dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) sebagai unit atau Lembaga yang bertanggungjawab melakukan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan audit internal di UIN Maliki Malang. Secara lengkap deskripsi lokasi penelitian ini dapat dijelaskan berikut.

1. Selayang Pandang UIN Maliki Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi matakuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA); (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum Bisnis Syari'ah; (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris; (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah; (5) Fakultas Psikologi dengan Jurusan

Psikologi; (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 3 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab, dan Program Doktor Pendidikan Agama Islam.

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut bilingual university. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan/atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utama ajaran Islam.

Terletak di Jalan Gajayana 50, Dinoyo Malang dengan lahan seluas 14 hektar, Universitas ini memordernisasi diri secara fisik sejak September 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olah raga, bussiness center, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari Islamic Development Bank (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Pada tanggal 27 Januari 2009, Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama Universitas ini dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama Universitas ini menjadi UIN Maliki Malang.

Dengan performansi fisik yang megah dan modern dan tekad, semangat, serta komitmen yang kuat dari seluruh anggota sivitas akademika seraya memohon ridha dan petunjuk Allah Swt, Universitas ini bercita-cita untuk dapat melahirkan lulusan yang berpredikat sebagai Ulama yang Intelek Professional dan atau Intelek Professional yang Ulama' atau disebut dengan Profil Ulul Albab. Dan secara kelembagaan Universitas ini di masa depan bercita-cita untuk menjadi Pusat Unggulan (*The Center of Excellence*) dan Pusat Peradaban Islam (*The Center of Islamic Civilization*) sebagai langkah mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (*al Islam rahmat li al-alamin*).

2. Deskripsi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)

a. Sejarah LPM

Pentingnya penjaminan mutu perguruan tinggi telah diamanatkan oleh Pemerintah sejak tahun 1990 seperti tertera dalam PP Nomor 30 Tahun 1990 tentang Pengawasan dan Akreditasi, UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bab XVI tentang Evaluasi, Akreditasi dan Sertifikasi), UU RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Bab III tentang Penjaminan Mutu). Inti dari amanat tersebut, bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan”. Dengan demikian, penjaminan mutu merupakan salah satu prinsip yang perlu diwujudkan dalam pengelolaan pendidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Maliki) Malang.¹

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) merupakan badan internal UIN Maliki Malang yang berfungsi membangun sistem penjaminan mutu akademik pada setiap level, mulai dari level pengelola Universitas; Rektorat, Biro, Bagian dan sub Bagian

¹ Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Sejarah LPM*, 26 Februari 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015.

administrasi, Lembaga & Pusat (Pelaksana Teknis), Pascasarjana, level pengelola Fakultas; dekanat, jurusan/program studi, laboratorium, studio, bengkel, bagian dan sub bagian administrasi.

LPM UIN Maliki Malang berawal dari berdirinya Kantor Jaminan Mutu (KJM) UIN Maliki Malang berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor: Un.3/Pp.01.2/159/2005 tanggal 3 Maret 2005 dengan ruang lingkup kerja 1) merencanakan dan melaksanakan sistem penjaminan mutu akademik secara keseluruhan di UIN Maliki Malang, 2) membuat perangkat yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan sistem penjaminan mutu akademik, 3) memonitor pelaksanaan sistem penjaminan mutu akademik, 4) melakukan audit dan evaluasi pelaksanaan sistem penjaminan mutu akademik, dan 5) melaporkan secara berkala pelaksanaan sistem penjaminan mutu akademik di UIN Maliki Malang. Konsentrasi kerja KJM sebagai lembaga yang baru berdiri sengaja difokuskan pada perancangan sistem penjaminan mutu yang diterapkan di UIN Maliki Malang dan *monev* (monitoring & evaluasi) serta audit (internal), baru dilaksanakan pada bidang akademik yang masih terbatas pada kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM).

Namun setelah dilakukan kajian yang mendalam mengenai penjaminan mutu dan audit mutu akademik, serta kewajiban mengemban tugas yang lebih luas, maka disepakati untuk memperluas fokus pengembangan penjaminan mutu yang tidak terbatas pada PBM namun diperluas pada keseluruhan dari layanan akademik, layanan penelitian, layanan pengabdian pada masyarakat dan layanan pendukung lainnya. Karena luasnya cakupan pengembangan, maka disepakati perlunya keterlibatan sistem dan/atau lembaga lain, kemudian dilakukan kerjasama antara UIN Maliki Malang dengan PT. SGS Indonesia sebagai lembaga audit & sertifikasi ISO (26 November 2007) dan PT. Surveyor Indonesia sebagai konsultan (7 April 2008). Kerjasama tersebut dilakukan untuk pengembangan dan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2000.

Menyadari perluasan cakupan pengembangan penjaminan mutu di UIN Maliki Malang dengan melibatkan pihak eksternal (PT. SGS Indonesia dan PT. Surveyor Indonesia), maka diperlukan pengembangan di segala aspek termasuk nomenklatur lembaga penjaminan mutu, sehingga disepakati mengubah nama KJM menjadi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) UIN Maliki Malang

berdasarkan berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 137 Tahun 2008 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Malang.

Tugas LPMP adalah mengawali penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di UIN Maliki Malang dengan melakukan *Quality Management System (QMS) Baseline Analysis* melalui tinjauan langsung kepada stakeholder Universitas. Tahap berikutnya dari kegiatan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 adalah melakukan *QMS Design and Development*, kemudian melakukan *Implementation of The QMS* termasuk kegiatan Pelatihan Audit Internal (*Internal Audit Training*), untuk menyiapkan anggota institusi/lembaga pendidikan tinggi yang dipilih untuk menjadi Auditor Internal. Kegiatan ini telah dijelaskan dalam Laporan Hasil Pelatihan Audit Internal, dilanjutkan dengan melakukan QMS - Internal Audit, Consultant's Audit, Certification Audit dan akhirnya pada tanggal 31 Desember 2008 Sertifikat SMM ISO 9001:2000 seri Certificate ID08/1219 dengan masa berlaku mulai tanggal 31 Desember 2008-15 November 2010 dari SGS *United Kingdom Ltd System & Service Certification* telah berhasil didapatkan.

Setelah dilakukan asesmen lapangan oleh SGS Indonesia per semester selama rentang waktu 2008-2012 UIN Maliki Malang dinilai konsisten dan memiliki komitmen yang sangat tinggi serta mengalami perkembangan yang signifikan dalam implementasi manajemen mutu, dan akhirnya renewal/upgrading sertifikat ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 seri Certificate ID08/01219 yang berlaku mulai 26 April 2012-31 Desember 2014.

Dalam perkembangannya pada 2013 LPMP berubah lagi menjadi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang dengan SK Rektor Nomor Un.3/KP.01.4/1358/2013 tanggal 11 Mei 2013 tentang Penataan Organisasi dan Tata Kerja UIN Maliki Malang. Perubahan ini seiring dengan perubahan struktur organisasi UIN Maliki Malang berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Maliki Malang dengan fokus garapan mengkoordinasikan, mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai, dan mengembangkan sistem penjaminan mutu akademik (semua penyelenggaraan kegiatan akademik dan non akademik) di UIN Maliki Malang.

Selain hal tersebut, LPM juga menjalankan fungsi; 1) pelaksanaan penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta pelaporan; 2) pelaksanaan

pengembangan mutu akademik; 3) pelaksanaan training, workshop, konsultasi, tutorial, pendampingan dan kerjasama dalam bidang Sistem Manajemen Mutu (SMM) untuk kebutuhan internal UIN Maliki Malang dan perguruan tinggi lainnya, dan 4) pelaksanaan administrasi lembaga. Sampai saat ini UIN Maliki Malang memperoleh beberapa prestasi berkat komitmen berbagai pihak dalam implementasi SMM antara lain sebagai berikut :

- 1) Reward sebagai Badan Layanan Umum (BLU) terbaik. Tidak hanya di kalangan PTAI, namun di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI. berdasarkan SK Kemenkeu nomor KEP219/PB.5/2013 tentang hasil penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 dengan nilai tertinggi yaitu 84,81.
- 2) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) UIN Maliki Malang dengan nilai 364 peringkat A (sangat baik) berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor : 032/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi.

Berikut ini Tim Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang mulai tahun 2005 sampai sekarang:

Tahun 2005-2007, Tim Kantor Jaminan Mutu (KJM) terdiri dari:

- o Prof. Dr. H. Imam Suprayogo (Pengarah),
- o Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si (Penanggung jawab),
- o Prof. Dr. Muhammin, MA (Ketua),
- o Sugeng ListyoPrabowo, M.Pd (Sekretaris),
- o Prof. Drs. HM. Kasiram, M.Sc (Bidang Pengembangan dan Pelaksanaan Jaminan Mutu),
- o Dra. Hj. Sutiah, M.Pd (Bidang Training &Development),
- o Agus Mulyono, S.Pd., M.Kes (Bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu),
- o Drs. HM. Djumransjah, M.Pd (Bidang Audit Internal),
- o Evika Sandi Savitri, MP (Staf).

Tahun 2007-2009, Tim Kantor Jaminan Mutu (KJM) terdiri dari:

- o Prof. Dr. H. Imam Suprayogo (Tim Ahli/Konsultan KJM),
- o Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si (Tim Ahli/Konsultan KJM),
- o Drs. H. Turmudi, M.Si (Tim Ahli/Konsultan KJM),
- o Dr. HM Sa'ad Ibrahim, MA (Tim Ahli/Konsultan KJM),
- o Sugeng ListyoPrabowo, M.Pd (Ketua),
- o Agus Mulyono, S.Pd., M.Kes (Sekretaris),
- o Prof. Drs. HM. Kasiram, M.Sc (Bidang Pengembangan dan Pelaksanaan Jaminan Mutu),
- o Dra. Umrotul Hasanah, M.Si (Bidang Training & Development),
- o Abdul Aziz, M.Si (Bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu),
- o Drs. HM. Djumransjah, M.Pd (Bidang Audit Internal),
- o Evika Sandi Savitri, MP (Staf),
- o A. Malik Karim Amrullah, M.Pdi (Staf),
- o Sulistyaningsih, S.Psi (Staf).

Tahun 2009-2013, Tim Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) terdiri dari:

- o Dr. Sugeng ListyoPrabowo, M.Pd (Kepala),
- o Ali Ridho, M.Si (Sekretaris),
- o Rosihan Aslihuddin, S.Sos (Ketua Divisi Pengembangan Sistem),
- o Hj. Rahmawati Baharudin, MA (Ketua Divisi Pengembangan SDM),
- o Agus Zainul Fitri, M.Pd (Ketua Divisi Audit Internal),
- o Nur Laeli Fitria, M.Pd (Ketua Divisi Pengendalian Dokumen),
- o Ety Zahrotul Nahdiyah (Staf Administrasi),
- o Umaiatus Syarifah (Staf Administrasi).

Tahun 2013-2017, Tim Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang terdiri dari:

- o Dr. HA. Muhtadi Ridwan (Ketua),
- o Dr. Ali Ridho, M.Si (Sekretaris),
- o Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si, (Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu),
- o H. Alfin Mustikawan, M.Pd (Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu),
- o Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I (Divisi Pengembangan

Sistem),

- o Hairur Rahman, M.Si (Divisi Pengembangan Sistem),
- o Abdul Hakim, S.Si., Apt, M.Ag (Divisi Training & Development),
- o Abdul Aziz, M.Si (Divisi Evaluasi Internal),
- o Aulia Fikriarini Muchlis, MT (Divisi Evaluasi Eksternal),
- o RosihanAslihuddin, S.Sos (Sekretariat),
- o Segaf, M.Sc (Sekretariat),
- o ShantiNurcahyani, S.Hum (Sekretariat).

b. Visi

Menjadi lembaga internal yang unggul dan berperan aktif dalam pengelolaan dan pengembangan budaya mutu untuk tercapainya visi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

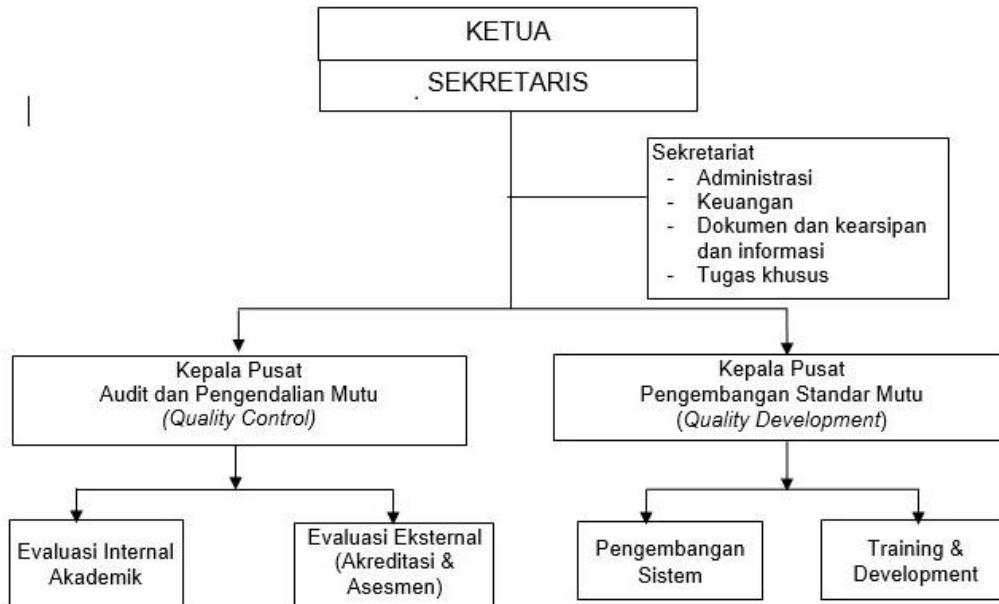
c. Misi

- 1) Mengkaji dan melakukan pengembangan sistem manajemen mutu dalam upaya menghasilkan produk-produk intelektual UIN Maliki Malang yang berlandaskan pada nilai-nilai UlulAlbab, keindonesiaan, dan kerakyatan.
- 2) Menjamin pelaksanaan SPMI secara berkelanjutan.
- 3) Mendorong tata kelola UIN Maliki Malang untuk menjadi organisasi pembelajar sehingga selalu siap melaksanakan perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan menuju universitas yang mendapatkan pengakuan dan reputasi internasional.
- 4) Mendorong sivitas UIN Maliki Malang menginternalisasikan nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan dan kerakyatan guna terciptanya budaya untuk selalu berkembang secara berkelanjutan.

d. Tujuan

- 1) Memastikan komitmen para pemimpin UIN Maliki Malang terhadap implementasi penjaminan mutu.
- 2) Meningkatnya kemampuan UIN Maliki Malang dalam implementasi SMM dan menjadi teladan dalam kaitan dengan SMM.

- 3) Pengakuan UIN Maliki Malang sebagai World Level University (2030)².
- e. Struktur LPM³



Gambar 4.1 Struktur Organisasi LPM UIN Maliki Malang

Dari sejarah, visi, misi serta struktur LPM dapat dipahami bahwa LPM merupakan salah satu lembaga di UIN Maliki Malang yang bertanggungjawab penuh terhadap implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) serta berusaha secara maksimal untuk mewujudkan sistem akademik dan budaya mutu di seluruh elemen UIN Maliki Malang secara berkelanjutan.

Dari pemaparan data temuan penelitian di atas dapat dipahami bahwa beberapa hasil akhir yang diperoleh UIN Maliki Malang dari implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik, yaitu: 1) Tim asesmen lapangan oleh SGS Indonesia menilai UIN Maliki Malang konsisten dan memiliki komitmen yang sangat tinggi serta mengalami perkembangan yang signifikan dalam implementasi manajemen mutu, sehingga layak untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 seri Certificate ID08/01219 yang berlaku mulai 26 April 2012-31 Desember 2014. 2) Reward sebagai Badan Layanan Umum (BLU)

² Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Visi dan Misi LPM*, 18 Maret 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015.

³ Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Struktur Organisasi LPM*, 21 Agustus 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015.

terbaik. Tidak hanya di kalangan PTAI, namun di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI. berdasarkan SK Kemenkeu nomor KEP219/PB.5/2013 tentang hasil penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 dengan nilai tertinggi yaitu 84,81. 3) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) UIN Maliki Malang dengan nilai 364 peringkat A (sangat baik) berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor : 032/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi.

Dengan implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maliki Malang maka dapat dikembangkan budaya mutu yaitu: 1) UIN Malang dapat menghasilkan produk-produk intelektual yang berlandaskan pada nilai-nilai Ulul Albab, keindonesiaan, dan kerakyatan. 2) UIN Maliki Malang dapat menjamin pelaksanaan SPMI secara berkelanjutan. 3) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh tata kelola kampus menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga selalu siap melaksanakan perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan menuju universitas yang mendapatkan pengakuan dan reputasi internasional. 4) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh civitas akademiknya menginternalisasikan nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan dan kerakyatan guna terciptanya budaya untuk selalu berkembang secara berkelanjutan. 5) UIN Maliki Malang dapat memastikan komitmen seluruh pemimpin di semua lini untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu. 6) UIN Maliki Malang dapat meningkatnya kemampuannya dalam implementasi SMM dan menjadi teladan dalam kaitan dengan SMM. 7) UIN Maliki Malang telah diproyekkan menjadi salah satu *the World Class University* di tahun 2030.

B. Landasan Konseptual Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maliki Malang

Pada bagian ini dipaparkan data-data temuan penelitian yang terkait dengan landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maliki Malang. Pada bagian ini peneliti lebih banyak

merujuk pada buku yang ditulis oleh Dr. H. Muhammin, MA. (2005) yang berjudul *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2005, disaat beliaunya merintis pembentukan Kantor Jaminan Mutu yang merupakan cikal bakal Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) sebagai unit pelaksana utama implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) di UIN Maliki Malang. Pokok-pokok pikiran dalam buku tersebut baik secara runut maupun acak dengan beberapa kalimat dan istilah yang sudah disesuaikan peneliti maka dipaparkan pada sub-bab ini sebagai landasan konseptual audit internal.

1. Dasar Pemikiran Implementasi Sistem Manajemen Mutu

UIN Maliki Malang menjadikan "Ulul Albab" sebagai jargon yang hendak dimanifestasikan dalam bentuk program pendidikan, sehingga seluruh Fakultas, Jurusan dan program studi yang dikembangkannya berada di bawah payung "Ulul Albab".

Dari hasil kajian terhadap istilah "Ulul Albab" sebagaimana terkandung dalam 16 ayat al-Qur'an, ditemukan adanya 16 (enam belas) ciri khusus, untuk selanjutnya diperas ke dalam 5 (lima) ciri utama, yaitu: (1) selalu sadar akan kehadiran Tuhan pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi, sambil berusaha mengenali Allah dengan kalbu (zikir) serta mengenali alam semesta dengan akal (pikir), sehingga sampai kepada bukti yang sangat nyata akan keagungan Allah swt dalam segala ciptaannya; (2) tidak takut kepada siapapun kecuali kepada Allah, serta mampu memisahkan yang jelek dari yang baik, kemudian dipilih yang baik walaupun harus sendirian dalam mempertahankan kebaikan itu dan walaupun kejelekan itu dipertahankan oleh sekian banyak orang; (3) mementingkan kualitas hidup baik dalam keyakinan, ucapan maupun perbuatan, sabar dan tahan uji walaupun ditimpa musibah dan digangu oleh syetan (jin dan manusia), serta tidak mau membuat onar, kerohanian, kerusuhan, dan berbuat makar di masyarakat; (4) bersungguh-sungguh dalam mencari dan menggali ilmu pengetahuan, dan kritis dalam menerima pendapat, teori atau gagasan dari mana pun datangnya, serta pandai menimbang-nimbang untuk ditemukan yang terbaik; (5) bersedia menyampaikan ilmunya kepada orang lain untuk memperbaiki masyarakatnya, dan tidak suka duduk berpangku tangan di laboratorium belaka, serta hanya terbenam dalam buku di perpustakaan, tetapi justeru tampil di hadapan masyarakat, terpanggil hatinya untuk

memecahkan problem yang ada di tengah-tengah masyarakat.

Bertolak dari kelima ciri utama tersebut, maka ciri yang *pertama* dan *kedua* menggarisbawahi sosok Ulul Albab yang memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, ciri yang *ketiga* menggarisbawahi sosok Ulul Albab yang memiliki komitmen terhadap akhlak yang mulia, ciri yang *keempat* menggarisbawahi sosok Ulul Albab yang memiliki keluasan ilmu, dan ciri yang *kelima* menggarisbawahi sosok Ulul Albab yang memiliki kematangan profesional. Karena itu, UIN Maliki Malang mengemban tugas untuk menyiapkan calon-calon lulusan yang memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.

Menurut UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 36 ayat (2), bahwa Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik (ayat 2). Di dalam pasal 38 dikemukakan bahwa kurikulum pendidikan tinggi dikembangkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk setiap program studi (ayat 3).

Bertolak dari UU tersebut, maka menjadikan konsep Ulul Albab dan kandungan maknanya sebagai asumsi dasar dalam pengembangan pendidikan di UIN Maliki Malang merupakan perwujudan dari prinsip diversifikasi, sehingga dapat dibenarkan adanya, sepanjang tetap memperhatikan standar nasional pendidikan.

Untuk merealisasikan aspek-aspek pengembangan pendidikan tersebut diperlukan bangunan struktur keilmuan yang jelas. Sebagai UIN, bangunan struktur keilmuan yang dikembangkan didasarkan atas universalitas ajaran Islam yang digambarkan sebagai sebuah pohon yang kokoh dan rindang. Pohon yang memiliki akar yang teguh menghujam ke bumi. Akar yang kokoh itu akan membentuk batang, dahan, cabang dan ranting yang kokoh pula, serta daun yang subur sehingga menghasilkan buah yang segar dan melimpah. Pohon yang kokoh dan rindang itu digunakan sebagai metafora untuk menggambarkan struktur keilmuan dikembangkan oleh UIN Maliki Malang. Metafora berupa pohon untuk menjelaskan keilmuan yang dimaksud itu dapat dijelaskan sebagaimana gambar 4.1 dan uraiannya berikut:



أَوْلُو الْأَلْبَابِ الَّذِينَ يَذَكُرُونَ اللَّهَ فِيمَا وَقَعُوا وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ الْمَسَوَاتِ
 وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بِسْعِلًا سُبْحَانَكَ رَبِّنَا عَذَابُ النَّارِ

Gambar 4.2 Pohon Keilmuan UIN Maliki Malang

Akar berfungsi untuk menyangga tegak dan kokohnya batang, di samping untuk meraup saripati makanan dari tanah. Karena itulah, akar dijadikan tamsil sebagai fondasi keilmuan. Yang termasuk dalam komponen fondasi/akar itu adalah: (1) Bahasa Arab dan Inggris, (2) Filsafat, (3) Ilmu ke-Alaman, (4) Ilmu Sosial dan (5) Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan.

Kemampuan dan penguasaan yang matang terhadap fondasi/akar keilmuan tersebut akan memudahkan para mahasiswa untuk memahami keilmuan Islam yang digambarkan dengan batang sebuah pohon yang harus dikuasai oleh setiap mahasiswa UIN Maliki Malang, yaitu (1) al-Qur'an dan As-Sunnah, (2) Sirah

Nabawiyah dan sejarah peradaban Islam, (3) Pemikiran Islam (Teologi, Fiqih, dan Tasawuf), dan (4) pemahaman terhadap masyarakat Islam.

Sedangkan **dahan dan ranting** digunakan untuk menggambarkan bidang ilmu yang dikembangkan. Ilmu-ilmu yang dimaksudkan adalah: (1) Tarbiyah (Pendidikan Islam, Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial); (2) Syari'ah (Al-Akhwal al-Syakhshiyah), 3 Humaniora dan Budaya (Bahasa dan Sastera Arab, Bahasa dan Sastra Inggris); (4) Psikologi, (5) Ekonomi (Manajemen); dan (6) Sains dan Teknologi (Matematika, Biologi, Kimia, Fisika, Teknik Informatikan, dan Teknik Arsitektur; serta (7) Program Pascasarjana, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam dan Pembelajaran Bahasa Arab.

Pohon yang memiliki akar, batang dan dahan serta ranting kokoh akan menghasilkan buah yang segar dan melimpah. Dalam kerangka keilmuan yang dikembangkan oleh UIN Maliki Malang, buah digambarkan sebagai iman, amal saleh dan *al-akhlaq alkaramah*.

Untuk merealisasikan pemikiran tentang struktur keilmuan yang digambarkan dengan sebuah pohon yang kekar dan kokoh itu, UIN Maliki Malang mengambil kebijakan bahwa semua mahasiswa (tanpa melihat jurusan atau program studinya) lebih dahulu harus, menguasai fondasi (akar) keilmuan, sebelum mengkaji ajaran Islam (yang digambarkan sebagai sebuah batang), dan kemudian mengkaji keilmuan sesuai dengan pilihan disiplin ilmu yang dikembangkan (yang digambarkan sebagai sebuah dahan dan ranting), seperti Tarbiyah, Syari'ah, Humaniora dan Budaya, Psikologi, Ekonomi, Sains dan Teknologi.

Mengikuti pemikiran Imam al-Ghazali tentang klasifikasi ilmu, maka struktur keilmuan yang dikembangkan digambarkan sebagai sebuah akar dan batang yang keberadaannya dikategorikan sebagai **wajib ain**. Sedangkan penguasaan bidang studi digambarkan sebagai dahan dan rantingnya yang keberadaannya dikategorikan sebagai **wajib kifayah**, yakni kewajiban setiap mahasiswa untuk menguasai dan mengembangkan program studi sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya.

Dengan jargon Ulul Albab dan pengembangan struktur keilmuan tersebut di atas, UIN Maliki Malang berusaha mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan tinggi pada umumnya, yang pada intinya menyangkut masalah-masalah sebagai berikut: (1) permasalahan makro nasional, yang menyangkut krisis ekonomi, politik,

moral, budaya, dan sebagainya; (2) diberlakukannya globalisasi dan perdagangan bebas, yang berarti persaingan alumni dalam pekerjaan semakin berat; (3) menurut *Human Development Index* (HDI, 2001, 2004), hasil survai *the Political and Economic Risk Consultancy* (PERC, 2001), dan hasil studi *the Third International Mathematics and Science Study-Repeat* (TIMSS-R, 1999), *Asia Week* (2000), dan *Educational Performance* (PERC: 2001), bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah; (4) angka pengangguran lulusan Perguruan Tinggi (PT) semakin meningkat; (5) tenaga asing meningkat, sedangkan tenaga Indonesia yang dikirim ke luar negeri pada umumnya non-professional; (6) orang-orang lebih senang sekolah atau menyekolahkan anaknya di luar negeri; (7) peran PT dalam membentuk masyarakat madani (*civil society*).

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, maka UIN Maliki Malang harus mampu menghasilkan lulusan yang bermutu, karena hanya lulusan bermutu yang akan mampu menciptakan pekerjaan sendiri dan/atau mampu bersaing di pasar kerja local, nasional dan internasional. Untuk mencapainya diperlukan *organizational health* (kesehatan organisasi), yakni kemampuan organisasi (UIN Maliki Malang) untuk mengembangkan kebebasan akademik, inovasi, kreativitas dan *knowledge sharing*. Salah satu komponen organisasi yang sehat adalah adanya *Quality assurance* (jaminan mutu) dari perguruan tinggi yang bersangkutan (Diknas, 2003).⁴

2. Visi, Misi dan Tujuan UIN Maliki Malang

a. Visi UIN Maliki Malang

Sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam, melalui kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat mampu melahirkan sarjana yang memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang bernaafaskan Islam, serta menjadi kekuatan penggerak masyarakat.

b. Misi UIN Maliki Malang

- 1) Mengantarkan mahasiswa memiliki kemampuan akidah dan kedalaman

⁴ Muhammin. (2005). *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang.

spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional.

- 2) Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernaafaskan Islam.
- 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
- 4) Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

c. Tujuan UIN Maliki Malang

Adapun tujuan UIN Maliki Malang adalah:

- 1) Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernaafaskan Islam;
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernaafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

d. Standar Mutu Lulusan UIN Maliki Malang

Bertolak dari visi, misi dan tujuan tersebut, maka standar mutu lulusan UIN Maliki Malang yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Menguasai Bahasa Arab
- 2) Menguasai bahasa Inggris
- 3) Berwawasan nasional, regional dan global
- 4) Mengembangkan zikir dan tafakur
- 5) Menguasai bidang keahliannya yang dilandasi oleh spirit ajaran dan nilai-nilai Islam
- 6) Kader ulama yang mampu memimpin dan menggerakkan kehidupan keagamaan Islam di masyarakat
- 7) Terampil memanfaatkan IT (Information Technology)
- 8) Mengembangkan budaya dan tradisi Islam
- 9) Mampu menghayati dan memanfaatkan pengalaman hidup di Ma'had

10) Memiliki etos belajar sepanjang hayat.

Mutu lulusan tersebut di atas akan berbeda dengan lulusan Universitas Negeri lainnya. Hal ini dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Standar Mutu Lulusan UIN Maliki Malang

NO.	UIN Maliki MALANG	UINVERSITAS NEGERI LAINNYA
1.	Menguasai Bahasa Arab	Tidak sama
2.	Menguasai bahasa Inggris	Sama
3.	Berwawasan nasional, regional dan global	Sama
4.	Mengembangkan zikir dan tafakur	Tidak sama
5.	Menguasai bidang keahliannya	Sama
6.	Menguasai bidang keahliannya yang dilandasi oleh spirit ajaran dan nilai-nilai Islam	Tidak sama
7.	Kader ulama yang mampu memimpin dan menggerakkan kehidupan keagamaan Islam di masyarakat	Tidak sama
8.	Terampil memanfaatkan IT (Information Technology)	Sama
9.	Mengembangkan budaya dan tradisi Islam	Tidak sama
10.	Mampu menghayati dan memanfaatkan pengalaman hidup di Ma'had	Tidak sama
11.	Memiliki etos belajar sepanjang hayat	Sama

Untuk menyiapkan mutu lulusan tersebut di atas, maka diperlukan sistem pendidikan UIN Maliki Malang yang bermutu pula, terutama yang terkait dengan 14 (empat belas) butir mutu sebagaimana tersebut di bawah, serta menentukan produk dengan sifat dan mutu tertentu yang hendak dibuat. Dengan demikian UIN Maliki Malang harus mengetahui dengan tepat apa sasaran-sasarannya.

3. Deklarasi UIN Maliki Malang Bersertifikat ISO 9001:2000

Pelaksanaan *Kick off* atau deklarasi pencanangan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 sebagai tonggak sejarah bahwa seluruh sivitas akademika UIN Maliki Malang harus berkomitmen untuk menerapkan SMM ISO 9001:2000 secara konsisten.

Kegiatan pencanangan yang dijadwalkan pada 18 September 2008 baru dapat dilaksanakan pada tanggal 25 September 2008. Kegiatan tersebut dihadiri oleh semua

pimpinan, mulai dari Rektor, para Pembantu Rektor, para Kepala Biro, para Dekan Fakultas dan Pembantu Dekan, Direktur dan Asisten Direktur Program Pascasarjana, para Kepala Bagian Administrasi, para Kepala/Ketua Lembaga/Pusat/Unit, semua group fokus, dan semua tim Sekretariat ISO Universitas Islam Negeri Malang.

Tepat pada pukul 10.00 wib acara yang terkesan sakral dan berwibawa dibuka oleh A. Muhtadi Ridwan sebagai *Management Representative* (MR) SMM ISO 9001:2000 UIN Maliki Malang yang kemudian disambung sambutan dari Rektor UIN Maliki Malang, Imam Suprayogo.

Dalam sambutannya, A. Muhtadi Ridwan yang sekaligus sebagai Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang tersebut menyatakan bahwa ketidak layakan kampus tidak hanya dinilai dari fasilitas berupa gedung perkuliahan dan perkantoran serta peralatan yang kurang memadai, tetapi juga SDM dan mahasiswa yang masih sedikit serta model pengembangan keilmuan yang sangat terbatas. “Sekarang saya mengajak semua pengelola kampus ini untuk membuka dokumen penting berupa Renstra UIN Maliki Malang 25 tahun ke depan,” harapannya.

Pada Renstra tersebut, tambahnya, telah dicanangkan perencanaan strategis pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang 25 tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar, diantaranya untuk jangka pendek (2005-2010) target UIN Maliki Malang untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*) sedangkan target jangka panjang (2021-2030) diharapkan UIN Maliki Malang dapat mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat international (*International Recognition and Reputation*).

“Kali ini kita masih ada pada tahap pertama (2005-2010), yaitu Pemantapan Kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Kedua fokus pengembangan tersebut memberikan landasan untuk berkembang sebagai universitas terkemuka di tingkat regional, khususnya Negara-negara sahabat (Islam)”, terangnya penuh semangat.

Pada akhir masa pengembangan jangka pendek, diharapkan UIN Maliki Malang bias menyelenggarakan perkuliahan untuk 12.000 mahasiswa secara layak,

yang tersebar ke dalam 30 Program Studi Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor. Kebijakan umum pengembangan jangka pendek diarahkan pada pemenuhan kelayakan dan baku-mutu universitas unggulan (*excellent university*).

“Saya kira sangat tepat, kalau kali ini kita bertekad terus mengembangkan kinerja dengan semangat budaya mutu dengan mengimplementasikan SMM ISO 9001:2001 sebagai standart mutu level international. Agar cita-cita menjadikan universitas unggulan (*excellent university*) segera terwujud dalam rangka menyajikan layanan prima bagi semua pihak, baik tingkat regional, nasional dan international,” harapnya pasti. (Tabloid Gema Edisi: 38, November-Desember 2008:4).

Sementara itu, dalam sambutan pembukaan *main audit*, rektor UIN Maliki Malang, Prof. Dr. H. Imam Suprayogo menegaskan bahwa proses sertifikasi bertaraf ISO 9001:2000 ini sebenarnya tidak hanya berhenti sampai didapatkannya sertifikat ISO. Akan tetapi yang lebih penting lagi adalah seluruh karyawan, dosen dan seluruh elemen yang ada di bawah naungan UIN Maliki Malang ini mau bergerak secara maksimal demi kemajuan UIN bersama. “Kampus yang ideal tidak dilihat dari segi fisiknya saja, akan tetapi bagaimana seluruh elemen yang ada di UIN Maliki Malang ini dapat bergerak dengan maksimal,” harapnya. *Main Audit* bertujuan untuk mengukur kelayakan manajemen UIN Maliki Malang dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 sesuai dengan Visi dan Misi yang dicanangkan, sehingga layak menerima Sertifikat SMM level Internasional. (Tabloid Gema, Edisi 38, November-Desember 2008, Hal. 15)⁵.

SSM ISO 9001:2000 Sebagai Jaminan Mutu Level Internasional adalah salah satu upaya perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi (PT) secara internal juga dapat dilakukan melalui penerapan Sistem Management Mutu *Internasional Organisation for Standardisation* (SSNI ISO) 9001: 2000. Standar SSM ISO 9001: 2000 adalah salah satu versi terbaru tahun 2000 yang berfungsi sebagai alat untuk meraih standar mutu pendidikan yang lebih baik serta untuk menunjukkan kinerja PT dengan memastikan agar dari waktu ke waktu senantiasa dapat menjamin eksistensinya sesuai dengan harapan stakeholdernya.

⁵ Tabloid Gema, Edisi 38, November-Desember 2008, hlm. 15

UIN Maliki Malang mengembangkan visi PT dengan mendasarkan pada 4 hal, yaitu; 1) filosofi UIN Maliki Malang; 2) kebutuhan dan harapan ideal stakeholder; 3) regulasi pemerintah tentang penyelenggaraan PT, dan 4) keunggulan dari nilai-nilai Islam. Rumusan tersebut adalah sebagai berikut:

Menjadi universitas terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlaq, keluasan ilmu, dan pengetahuan, teknologi dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.⁶

Melalui audit internal atau evaluasi diri ini, diharapkan UIN Maliki Malang dan seluruh civitas akademika termotivasi memacu diri dalam melakukan pengembangan secara berkelanjutan (*continual improvement*) di masa-masa yang akan datang. Hal ini dilakukan guna meraih cita-cita bersama, yakni menjadikan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pusat keunggulan dan peradaban Islam (*center of exelence and Islamic civilization*) dimasa depan yang bertumpu pada empat kekuatan: (1) kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, (2) keluasan ilmu, (3) keagungan akhlaq, dan (4) kematangan professional.⁷

4. Landasan Konseptual Audit Internal

Sebagai lembaga yang memfokuskan diri pada pengembangan manusia, perguruan tinggi memiliki tugas utama untuk menjadikan orang-orang yang ada di suatu Negara menjadi terdidik. Tidak hanya pada faktor kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi juga faktor yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari dalam bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Itulah sebabnya perguruan tinggi dimanapun selalu mengemban tugas yang sangat idealis.

Karena idealisme yang diemban itulah menyebabkan perguruan tinggi harus mampu mengelola dirinya dengan idealisme yang tinggi. Kondisi ini juga berlaku untuk perguruan tinggi yang diselenggarakan dengan mendasarkan pada agama. Idealsme agama harus menjadi dasar dalam pelaksanaan kehidupan di perguruan tinggi ini. Namun demikian, dalam implementasinya, idealisme seringkali sulit untuk diterapkan berkaitan dengan realitas-realitas yang berkembang, sehingga komposisi

⁶ Evaluasi diri UIN Malaiki Malang, 2013, hlm. 1

⁷ Evaluasi diri UIN Malaiki Malang, 2013, hlm. X

ideal dan realistik ini harus dapat bersinergi dengan baik. Kepemimpinan akan sangat berkaitan bagaimana memadukan antara unsur-unsur idealis dan realistik tersebut.

Sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan diatas. Perubahan organisasi, pergantian pemimpin, perubahan sistem manajemen, dan perubahan-perubahan dari faktor-faktor eksternal merupakan perubahan yang dapat mengganggu keberlanjutan, mendistorsikan fokus, dan mengganggu keseimbangan antara faktor-faktor idealism dan realism. Disinilah kemudian diperlukan kemampuan pemimpin untuk memiliki visi, kepercayaan diri dalam menyelenggarakan semua komponen untuk bersama-sama mencapainya, menyediakan sumberdaya untuk dapat digunakan sebagai daya dorong dalam pencapaian visi, dan mendisiplinkan diri dalam “perjalanan panjang” pencapaian visi tersebut.

a. Dasar Ajaran Islam

- 1) Penjaminan mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan* yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun (Q.S.al-Qashash: 77).

وَابْتَغِ فِيمَا آتَيْنَاكَ اللَّهُ أَلَّا يَرَأَ لَاخِرَةً وَلَا تَنْسِ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا

تُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. al-Qashash: 77).

- 2) Seseorang tidak boleh bekerja dengan “sembrono” (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridla Allah atau merendahkan Tuhan. Maka hendaklah ia bekerja dengan baik (bermutu), dan hendaklah dalam beribadah kepada Tuhannya itu tidak melakukan syirk,

yakni mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (a/- *Haqq*), yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam Q.S. al-Kahfi: 110 dinyatakan bahwa:

فُلِّ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْكُمْ يُوَحَّى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا
لِقَاءَ رَبِّهِ فَلَيَعْمَلْ عَمَلاً صَالِحاً وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bawa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".

- 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya (Q.S. al-Najm: 39), sehingga dalam bekerja dituntut untuk: (1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan (4) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri (Baca Q.S. Fushshilat: 46; dan Luqman: 12).
- 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran *ihsan* (Q.S. al-Nahl: 90).

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَا عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعْلَمُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah milarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. al-Nahl: 90).

- 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya (Q.S.al-Sajadah: 7).

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah. (QS. Al-Sajadah: 7).

- 6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. (Q.S. al-Naml: 88).

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسُبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ رَحِيمٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾



Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Beginilah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Naml: 88).

- 7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah (Q.S. al-Syarh: 7-8; al-Dluha: 4; al-'Alaq: 1-3; al-Syura: 15).

b. Landasan Peraturan Pemerintah

Di dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Pasal 1 ayat 21: "Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan dan seterusnya sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan".
- 2) Pasal 35 ayat 1: "Standar Nasional pendidikan terdiri standar isi, proses, kompetensi lulusan dan seterusnya.
- 3) Pasal 50 ayat 2: "Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu dan seterusnya.
- 4) Pasal 51 ayat 2: "Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan".

Di dalam Peraturan Menteri Agama No. 5/2005 tentang Statuta UIN Maliki Malang, terutama pasal 155 ayat (1) tentang Jaminan Kualitas, dinyatakan bahwa

kualitas hasil belajar setiap lulusan merupakan prioritas program di bidang penyelenggaraan pendidikan di UIN Maliki Malang.

c. Landasan Teori Manajemen Mutu

Yang menjadi prinsip utama sistem penjaminan mutu adalah: “Tuliskan apa yang dilakukan/dikerjakan dan lakukan/kerjakan apa yang ditulis”. Prinsip ini dikembangkan menjadi 8 (delapan) prinsip utama, yaitu:

- 1) *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan)
- 2) *Leadership* (Kepemimpinan)
- 3) *Involvement of People* (Melibatkan semua orang)
- 4) *Process Approach* (Pendekatan Proses)
- 5) *System Approach to Management* (Pendekatan Sistem pada Manajemen)
- 6) *Continual Improvement* (Peningkatan berkelanjutan)
- 7) *Factual Approach to Decision Making* (Pendekatan berdasarkan fakta untuk pengambilan keputusan)
- 8) *Mutually Beneficial Supplier Relationship* ((Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok)

Prinsip 1 : *Customer Focus* (Fokus Pada Pelanggan)

- a) Memahami kebutuhan dan persyaratan pelanggan sekarang dan yang akan datang
- b) Memenuhi kebutuhan, harapan dan kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal (stakeholders)

Prinsip 2: *Leadership* (Kepemimpinan)

- Pimpin menetapkan arah dan tujuan organisasi/institusi, menciptakan dan memelihara lingkungan yang kondusif agar setiap anggota dapat terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Prinsip 3: *Involvement of People* (Melibatkan Semua Orang)

- a) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi merupakan inti dari organisasi dan keterlibatannya akan memberi manfaat bagi organisasi.
- b) Mutu bukan hanya menjadi tanggung jawab KJM atau pimpinan, tetapi mutu harus menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi.

Prinsip 4: *Process Approach* (Pendekatan Proses)

- Hasil yang dikehendaki akan dapat dicapai lebih efisien jika aktifitas dan

sumber daya yang dibutuhkan dikelola sebagai suatu **Proses**.

Prinsip 5: System Approach to Management (Pendekatan Sistem Pada Manajemen)

- Agar dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien, organisasi perlu mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses-proses yang saling berkaitan sebagai sebuah sistem.

Prinsip 6: Continual Improvement (Peningkatan Berkelanjutan)

- Peningkatan yang berkelanjutan harus menjadi sasaran yang permanen dari organisasi.

Prinsip 7: Factual Approach To Decision Making (Pendekatan Berdasarkan Fakta Dalam Pengambilan Keputusan)

- a) Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi.
- b) Pengelolaan data dan informasi secara baik melalui Sistem Informasi Manajemen (SIM) sangat membantu implementasi sistem manajemen mutu (SMM).
- c) Penggunaan Sistem dan Teknologi Informasi dalam SMM

Prinsip 8: Mutually Beneficial Supplier Relationship (Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok)

- a) Perlu adanya kerja sama dan networking dengan pemasok dan semua pihak yang saling menguntungkan.
- b) Kerja sama atas dasar kemitraan.

5. Asas-Asas Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

- 1) Komitmen
- 2) *Internally driven*
- 3) Tanggungjawab/pengawasan melekat
- 4) Kepatuhan kepada rencana
- 5) Evaluasi
- 6) Peningkatan mutu berkelanjutan

6. Tujuan Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

Tujuan penjaminan mutu adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu UIN Maliki Malang secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan stakeholders

melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui kegiatan penjaminan mutu secara internal akan dikontrol dan diaudit melalui akreditasi oleh BAN-PT atau lembaga lain secara eksternal, sehingga obyektivitas dapat diwujudkan dengan penerapan sistem penjaminan mutu adalah kesiapan akreditasi, akuntabilitas, daya saing, dan efisiensi. Sistem penjaminan mutu bukan menciptakan mutu, karena sebenarnya praktik yang dijalankan selama ini sudah mengandung mutu. Penjaminan mutu bukan pula suatu cara menentukan atau mencapai sasaran serta mengembangkan prosedur yang dapat mencapai sasaran itu untuk selamanya. Sistem penjaminan mutu yang diterapkan di UIN Maliki Malang adalah suatu upaya perbaikan sistematis dan berkelanjutan. Sistem ini mengakui bahwa mutu selalu dapat dikembangkan. Prosedur yang dikembangkan menjamin bahwa staf secara terus menerus mempertanyakan mutu proses dan produk, serta secara terus menerus pula berusaha memperbaikinya.

Penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan untuk menjamin:

- 1) **Kepatuhan** terhadap kebijakan akademik, standar akademik, peraturan akademik serta manual mutu akademik.
- 2) **Kepastian**, bahwa lulusan memiliki kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan.
- 3) **Kepastian**, bahwa setiap mahasiswa memiliki pengalaman belajar sesuai dengan program pendidikan yang dikembangkan di UIN Maliki Malang dan sesuai dengan spesifikasi program studi.
- 4) **Relevansi** program pendidikan dengan tuntutan/kebutuhan masyarakat dan stakeholders lainnya.

7. Butir-Butir Mutu UIN Maliki Malang

Setiap fakultas diharapkan dapat memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan yang diselenggarakannya untuk tiap dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu sebagai berikut:

- 1) Kurikulum Jurusan/Program studi
- 2) SDM (dosen dan tenaga penunjang)
- 3) Mahasiswa
- 4) Proses pembelajaran

- 5) Proses pembinaan di Ma'had
- 6) Prasarana dan sarana
- 7) Suasana akademik
- 8) Keuangan
- 9) Penelitian dan publikasi
- 10) Pengabdian kepada masyarakat
- 11) Tats pamong (*governance*)
- 12) Manajemen lembaga (*institutional management*)
- 13) Sistem innformasi
- 14) Kerjasama dalam dan luar negeri

Butir-butir mutu yang dikembangkan di UIN Maliki Malang tersebut mengacu kepada Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi yang dikeluarkan oleh Dirjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional 2003. Namun demikian, pada tahap awal UIN Maliki Malang akan memfokuskan pada penjaminan mutu bidang akademik.

8. Pentingnya Sistem Penjaminan Mutu

Pengelolaan Perguruan Tinggi saat ini mengalami perubahan yang mendasar terutama dari aspek paradigma yang dikembangkannya, yaitu menerapkan konsep manajemen yang bersifat *bottom up* dengan fokus utama pada usaha peningkatan mutu melalui *otonomi, akuntabilitas, akreditasi* dan *evaluasi*. Di UIN Maliki Malang paradigma ini digunakan sebagai acuan peningkatan mutu, baik akademik maupun manajerial. Paradigma baru ini pada dasarnya dipergunakan untuk menggugah motivasi, melancarkan sistem berdasarkan *merit*, transparansi dan akuntabilitas publik.

Sistem penjaminan mutu pada dasarnya diilhami oleh praktek dunia bisnis, sehingga menggunakan istilah-istilah seperti pelanggan, pelayanan, produk dan efisiensi. Secara tradisional, pendekatan semacam ini mungkin kurang tepat diterapkan pada dunia pendidikan. Namun, seiring dengan meningkatnya standar mutu yang dituntut oleh masyarakat, UIN Maliki Malang merasa perlu menilai diri sebagai industri pemberi pelayanan yang bertanggung jawab kepada pelanggan yang pada dasarnya membiayainya.

Di dalam Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional, 2003), dinyatakan bahwa “proses penjaminan mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi (PT) merupakan kegiatan mandiri dari PT yang bersangkutan, sehingga proses tersebut dirancang, dijalankan dan dikendalikan sendiri oleh PT yang bersangkutan tanpa campur tangan pemerintah”. Hal ini menggarisbawahi perlunya UIN Maliki Malang untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu secara mandiri, untuk selanjutnya dilaksanakan serta dikendalikan oleh Tim Penjaminan Mutu yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Rektor.

UIN Maliki Malang memiliki spesifikasi yang berlainan dengan Universitas Negeri lainnya, baik dari segi visi dan misi, sistem pendidikan yang dikembangkan, kualifikasi lulusan yang diinginkan, maupun struktur keilmuan yang dikembangkannya. Berbagai spesifikasi ini perlu dijabarkan dalam suatu sistem penjaminan mutu yang jelas, rinci, cermat, dan realistik, kemudian dilaksanakan, dan dikendalikan untuk memberikan akuntabilitas kepada publik.

Penjaminan mutu dipandang memiliki posisi dan arti penting bagi UIN Maliki Malang, karena di masa mendatang eksistensinya tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Melalui penilaian mereka, maka akan diketahui apakah asumsi awal masih tetap berlaku, praktik yang dilaksanakan masih tetap efektif, atau sebaliknya, rutinisasi pekerjaan sudah mulai berakar. Penilaian kritis secara jujur adalah kunci sukses pelaksanaan sistem penjaminan mutu. Hal ini adalah bagian paling berat yang harus dilakukan. Selanjutnya laporan penilaian bukan hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal saja, tetapi juga perlu diberikan kepada institusi eksternal (seperti BAN-PT, ISO, atau lainnya). Penilaian dari *stakeholders* tentu saja berkembang, sehingga penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tersebut secara berkelanjutan.

9. Definisi Penjaminan Mutu

Sebelum mendefinisikan apa itu penjaminan mutu, maka perlu dipahami lebih dahulu apa yang dimaksud dengan mutu. Pengertian mutu adalah sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian dengan standard
- 2) Kesesuaian dengan harapan stakeholders; atau
- 3) Pemenuhan janji yang telah diberikan

Adapun yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah: “proses penetapan dan pemenuhan standard mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan atau stakeholders memperoleh kepuasan”. Atau “proses yang digunakan untuk menjamin agar kualitas lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan serta dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan”.

Masalahnya adalah kapan UIN Maliki Malang dikatakan bermutu? Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu apabila:

- 1) UIN Maliki Malang mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (deduktif).
- 2) UIN Maliki Malang mampu memenuhi kebutuhan stakeholders (induktif) berupa:
 - a) *Societal needs* (kebutuhan kemasyarakatan)
 - b) *Industrial needs* (kebutuhan dunia kerja)
 - c) *Professional needs* (kebutuhan professional)

Dengan demikian UIN Maliki Malang diharapkan mampu merencanakan, menjalankan dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana uraian di atas.⁸

Pokok-pokok pikiran yang dapat ditemukan dari paparan data di atas tentang landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan pelayanan mutu akademik UIN Maliki Malang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, UIN Maliki Malang menjadikan ”Ulul Albab” sebagai jargon yang hendak dimanifestasikan dalam bentuk program pendidikan, sehingga seluruh Fakultas, Jurusan dan program studi yang dikembangkannya berada di bawah payung ”Ulul Albab”. Profil Ulul albab yang dicita-citakan UIN Maliki Malang adalah calon-calon lulusan yang memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.

Kedua, untuk menghasilkan lulusan yang berpredikat Ulul Albab maka UIN

⁸ Muhammin. (2005). *Manajemen Penjaminan Mutu*, *Ibid.*,

Maliki Malang menyusun bangunan struktur keilmuan yang disebut integrasi sains dan Islam dengan metafora Pohon Ilmu yang kokoh dan rindang serta memiliki akar yang teguh menghujam ke bumi, sebagai lambang universalitas ajaran Islam.

Ketiga, UIN Maliki Malang berusaha mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan tinggi pada umumnya, yang pada intinya menyangkut masalah-masalah sebagai berikut: (1) permasalahan makro nasional, yang menyangkut krisis ekonomi, politik, moral, budaya, dan sebagainya; (2) diberlakukannya globalisasi dan perdagangan bebas, yang berarti persaingan alumni dalam pekerjaan semakin berat; (3) Hasil berbagai lembaga survei tentang SDM, seperti *Human Development Index* (HDI, 2001, 2004), *Asia Week* (2000), dll. bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah; (4) angka pengangguran lulusan Perguruan Tinggi (PT) semakin meningkat; (5) tenaga asing meningkat, sedangkan tenaga Indonesia yang dikirim ke luar negeri pada umumnya non-professional; (6) orang-orang lebih senang sekolah atau menyekolahkan anaknya di luar negeri; (7) peran PT dalam membentuk masyarakat madani (*civil society*).

Keempat, untuk mewujudkan UIN Maliki Malang sebagai organisasi yang mampu melahirkan lulusan yang berkualitas maka diperlukan *organizational health* (kesehatan organisasi), yakni kemampuan Universitas untuk mengembangkan kebebasan akademik, inovasi, kreativitas dan *knowledge sharing*. Salah satu komponen Universitas yang sehat adalah adanya *Quality assurance* (jaminan mutu) dari perguruan tinggi yang bersangkutan. Untuk memperkokoh jaminan mutu tersebut maka UIN Maliki Malang telah mendeklarasikan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 sebagai tonggak sejarah bahwa seluruh sivitas akademika harus berkomitmen untuk menerapkan SMM ISO 9001:2000 secara konsisten, pada tanggal 25 September 2008.

Kelima, dalam Renstra pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang 25 tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar, diantaranya untuk jangka pendek (2005-2010) dengan target mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*) sedangkan target jangka panjang (2021-2030) diharapkan UIN Maliki Malang dapat mencapai

posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat international (*International Recognition and Reputation*).

Keenam, UIN Maliki Malang ber tekad dengan semangat budaya mutu dengan mengimplementasikan SMM ISO 9001:2001 sebagai standart mutu level international, maka cita-cita menjadikan universitas unggulan (*excellent university*) segera terwujud dalam rangka menyajikan layanan prima bagi semua pihak, baik tingkat regional, nasional dan international. *Main Audit* bertujuan untuk mengukur kelayakan manajemen UIN Maliki Malang dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 sesuai dengan visi dan misi yang dicanangkan, sehingga layak menerima Sertifikat SMM level Internasional.

Ketujuh, Sistem Management Mutu *Internasional Organisation for Standardisation* (SSNI ISO) 9001: 2000. Standar SSM ISO 9001: 2000 adalah salah satu versi terbaru tahun 2000 yang berfungsi sebagai alat untuk meraih standar mutu pendidikan yang lebih baik serta untuk menunjukkan kinerja PT dengan memastikan agar dari waktu ke waktu senantiasa dapat menjamin eksistensinya sesuai dengan harapan stakeholdersnya.

Kedelapan, melalui audit internal atau evaluasi diri ini, diharapkan UIN Maliki Malang dan seluruh civitas akademika termotivasi memacu diri dalam melakukan pengembangan secara berkelanjutan (*continual improvement*) di masa-masa yang akan datang. Hal ini dilakukan guna meraih cita-cita bersama, yakni menjadikan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pusat keunggulan dan peradaban Islam (*center of exelence and Islamic civilization*) dimasa depan yang bertumpu pada empat kekuatan: (1) kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, (2) keluasan ilmu, (3) keagungan akhlaq, dan (4) kematangan professional.

Kesembilan, sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan diatas. Perubahan organisasi, pergantian pemimpin, perubahan sistem manajemen, dan perubahan-perubahan dari faktor-faktor eksternal merupakan perubahan yang dapat mengganggu keberlanjutan, mendistorsikan fokus, dan mengganggu keseimbangan antara faktor-faktor idealism dan realism. Disinilah kemudian diperlukan kemampuan pemimpin untuk memiliki visi, kepercayaan diri dalam

menyelenggarakan semua komponen untuk bersama-sama mencapainya, menyediakan sumberdaya untuk dapat digunakan sebagai daya dorong dalam pencapaian visi, dan mendisiplinkan diri dalam “perjalanan panjang” pencapaian visi tersebut.

Kesepuluh, landasan konseptual nilai-nilai manajemen mutu dan penjaminan mutu dalam al-Qur'an dapat disarikan sebagai berikut:

- 1) Penjaminan mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan* yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun (Q.S.al-Qashash: 77).
- 2) Seseorang tidak boleh bekerja dengan “sembrono” (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridla Allah atau merendahkan Tuhan. Maka hendaklah ia bekerja dengan baik (bermutu), dan hendaklah dalam beribadah kepada Tuhannya itu tidak melakukan syirk, yakni mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (a/- *Haqq*), yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam Q.S. al-Kahfi: 110.
- 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya (Q.S. al-Najm: 39), sehingga dalam bekerja dituntut untuk: (a) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (b) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (c) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan (d) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri (Baca Q.S. Fushshilat: 46; dan Luqman: 12).
- 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran *ihsan* (Q.S. al-Nahl: 90).
- 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya (Q.S.al-Sajadah: 7).
- 6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. (Q.S. al-Naml: 88).
- 7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta

ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah (Q.S. al-Syarth: 7-8; al-Dluha: 4; al-'Alaq: 1-3; al-Syura: 15).

Kesebelas, landasan Peraturan Pemerintah utama system penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah: Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 21, Pasal 35 ayat 1, Pasal 50 ayat 2, dan Pasal 51 ayat 2. Dan dalam Peraturan Menteri Agama No. 5/2005 tentang Statuta UIN Maliki Malang, terutama pasal 155 ayat (1) tentang Jaminan Kualitas penyelenggaraan pendidikan di UIN Maliki Malang.

Keduabelas, yang menjadi prinsip utama sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah: “Tuliskan apa yang dilakukan/dikerjakan dan lakukan/kerjakan apa yang ditulis”. Prinsip ini dikembangkan menjadi 8 (delapan) prinsip utama, yaitu: 1) *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan), 2) *Leadership* (Kepemimpinan), 3) *Involvement of People* (Melibatkan semua orang), 4) *Process Approach* (Pendekatan Proses), 5) *System Approach to Management* (Pendekatan Sistem pada Manajemen), 6) *Continual Improvement* (Peningkatan berkelanjutan), 7) *Factual Approach to Decision Making* (Pendekatan berdasarkan fakta untuk pengambilan keputusan), 8) *Mutually Beneficial Supplier Relationship* ((Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok).

Ketigabelas, asas-asas penjaminan mutu UIN Maliki Malang meliputi: 1) komitmen, 2) *internally driven*, 3) tanggungjawab/pengawasan melekat, 4) kepatuhan kepada rencana, 5) evaluasi, 6) peningkatan mutu berkelanjutan. Tujuan penjaminan mutu adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu UIN Maliki Malang secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Keempatbelas, sistem penjaminan mutu yang diterapkan di UIN Maliki Malang adalah suatu upaya perbaikan sistematis dan berkelanjutan. Sistem ini mengakui bahwa mutu selalu dapat dikembangkan. Prosedur yang dikembangkan menjamin bahwa staf secara terus menerus mempertanyakan mutu proses dan produk, serta secara terus menerus pula berusaha memperbaikinya.

Kelimabelas, tujuan penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara

internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan untuk menjamin: 1) kepatuhan, 2) kepastian, 3) relevansi.

Keenambelas, butir-butir mutu UIN Maliki Malang yaitu setiap fakultas diharapkan dapat memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan yang diselenggarakannya untuk tiap dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu sebagai berikut: 1) Kurikulum Jurusan/Program studi; 2) SDM (dosen dan tenaga penunjang); 3) Mahasiswa; 4) Proses pembelajaran; 5) Proses pembinaan di Ma'had; 6) Prasarana dan sarana; 7) Suasana akademik; 8) Keuangan; 9) Penelitian dan publikasi; 10) Pengabdian kepada masyarakat; 11) Tata pamong (*governance*); 12) Manajemen lembaga (*institutional management*); 13) Sistem informasi; 14) Kerjasama dalam dan luar negeri.

Kedelapanbelas, penjaminan mutu dipandang memiliki posisi dan arti penting bagi UIN Maliki Malang, karena di masa mendatang eksistensinya tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Melalui penilaian mereka, maka akan diketahui apakah asumsi awal masih tetap berlaku, praktek yang dilaksanakan masih tetap efektif, atau sebaliknya, rutinisasi pekerjaan sudah mulai berakar.

Kesembilanbelas, UIN Maliki Malang memahami bahwa sesuatu disebut bermutu apabila memenuhi: 1) Kesesuaian dengan standard; 2) Kesesuaian dengan harapan *stakeholders*; dan 3) Pemenuhan janji yang telah diberikan. Penjaminan mutu adalah: “proses penetapan dan pemenuhan standard mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan atau *stakeholders* memperoleh kepuasan”. Atau “proses yang digunakan untuk menjamin agar kualitas lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan serta dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan”. UIN Maliki Malang dapat dikatakan mencapai standar mutu apabila: 1) UIN Maliki Malang mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (deduktif). 2) UIN Maliki Malang mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (induktif) berupa: a) *societal needs* (kebutuhan

kemasyarakatan), b) *industrial needs* (kebutuhan dunia kerja), dan c) *professional needs* (kebutuhan professional).

C. Strategi Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pada bagian ini dipaparkan data-data penelitian yang terkait dengan strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maliki Malang. Pada bagian ini peneliti juga banyak merujuk pada buku yang ditulis oleh Dr. H. Muhammin, MA. (2005) yang berjudul *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang, 2005 yang diperkuat dengan data-data pendukung lainnya baik secara runtut maupun acak dengan beberapa kalimat dan istilah yang sudah disesuaikan peneliti. Secara lengkap dipaparkan pada sub-bab berikut.

1. Siklus Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

- 1) Dokumen tentang Kebijakan Pendidikan, Standar Lulusan dan Pedoman Pendidikan Universitas dibuat dan ditetapkan untuk diimplementasikan
- 2) Dokumen tentang Manual Mutu, Sasaran Mutu tiap jurusan/ program studi/unit, Manual Prosedur tiap jurusan/ program studi/unit, dan Instruksi Kerja tiap jurusan/ program studi/ unit dibuat dan disahkan untuk diimplementasikan.
- 3) Pelaksanaan menggunakan pijakan terhadap dokumen-dokumen yang telah ditetapkan.
- 4) Monitoring dilakukan untuk mencegah/ mendeteksi secara dini kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses.
- 5) Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan oleh masing-masing jurusan/ program studi/ unit terhadap proses yang telah dilakukan. Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan untuk memastikan bahwa sistem yang ada di jurusan/ program studi/ unit tersebut telah berjalan sesuai dengan desain.
- 6) Audit Mutu Internal dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu untuk mengetahui berbagai; 1) kendala yang terjadi dalam pelaksanaan proses kegiatan di jurusan/ program studi/ unit, 2) Kelemahan sistem yang telah

direncanakan, 3) Kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam proses pelaksanaan.

- 7) Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) dilakukan terhadap hasil temuan dari Audit Mutu Internal untuk dicarikan jalan pemecahannya. Dari hasil RTM tersebut akan diputuskan apakah dilakukan tindakan koreksi (jika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan) atau perbaikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) (jika kelemahan ditemukan pada sistem). Perbaikan Sistem Manajemen Mutu tersebut dilakukan dengan memperbaiki Kebijakan, Standar, Manual Mutu, Manual Prosedur, Instruksi Kerja atau sistem pelaksanaan.
- 8) Demikian siklus berputar secara terus menerus dengan menekankan pengembangan secara terus menerus (continuous improvement) dengan menunjukkan praktik terbaik pada seluruh pelaksanaan proses.⁹

2. Mekanisme Penjaminan Mutu

- 1) Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor.
- 2) Lembaga Penjaminan Mutu melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan Audit Internal di lingkungan Universitas.
- 3) Fakultas membentuk Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Program Pascasarjana membentuk Komite Penjaminan Mutu PPs, Pusat Studi Bahasa membentuk Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa, dan Ma'had membentuk Komite Penjaminan Mutu Ma'had yang bertanggung jawab kepada Dekan atau Direktur atau Ketua.
- 4) Fakultas, PPs, Pusat Studi Bahasa dan Ma'had menindak lanjuti dengan menyusun rencana mutu dengan difasilitatori oleh Komite Penjaminan Mutu Fakultas.
- 5) Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa dan Komite Penjaminan Mutu Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap

⁹ <http://kjm.uin-malang.ac.id/>, *Sistem Penjaminan Mutu UIN Malang*, Selasa, 18 November 2008.

ketercapaian Sasaran Mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu.

- 6) Setiap 6 (enam) bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu akan melakukan kegiatan Audit Internal.
- 7) Proses Audit Internal dilakukan terhadap skup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua Program Studi/ Jurusan, PKPBA, PKBPI, dan Ma'had.
- 8) Hasil Audit Internal akan diolah oleh bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu untuk di laporan kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Mendasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu juga dapat mengajukan Permintaan Tindakan Koreksi Kepada Rektor.
- 9) Rektor melalui PR terkait akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan/ Program Studi, Ketua PKPBA, PKBPI, Ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidak-cukupan infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PKPBA, PKBPI dan Ma'had; sedangkan ketidak- cukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindak lanjuti oleh fakultas, di mana fakultas dapat bekerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu.
- 10) Bidang Training and Development juga dapat melakukan pelatihan pada dosen ataupun tenaga administratif atas persetujuan/ Permintaan Pembantu Rektor.
- 11) Bidang Training and Development dan Komite Penjamin Mutu Fakultas, PPs, PKPBA, PKBPI dan Ma'had harus melakukan evaluasi/ pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan.
- 12) Hasil Audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PKPBA, PKBPI, Ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu dan Rektorat.^{10/11}

¹⁰ Sistem Penjaminan Mutu UIN Malang [Tersedia] <http://kjm.uin-malang.ac.id/> [Online] Selasa, 18 November 2008.

3. Strategi Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

- 1) Universitas (LPM) menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu bagi Fakultas-Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya (seperti Ma'had, PKPBA, PKBPI), serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang.
- 2) LPM menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya pada masing-masing Fakultas/Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang.
- 3) LPM bersama Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, memilih dan menetapkan sendiri standar mutu yang diselenggarakannya.
- 4) LPM menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu jurusan/program studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang.
- 5) Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, melakukan *benchmarking* (pemenuhan status ideal) mutu pendidikannya secara berkelanjutan.

4. Proses Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

Adapun proses penjaminan mutu dilakukan melalui serangkaian tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Universitas menetapkan visi dan misinya
- 2) Berdasarkan visi dan misi tersebut, setiap Fakultas/Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, menetapkan visi dan misinya masing-masing.
- 3) Visi masing-masing Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program

¹¹ Muhammin. Sugeng Listyo Prabowo. Slamet. (2005). *Pedoman Kerja Kantor Jaminan Mutu*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang.

pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, kemudian dijabarkan menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana tersebut di atas.

- 4) Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi yang ditetapkan dan kebutuhan *stakeholders*. Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur.
- 5) Universitas menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu.
- 6) Universitas melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu.
- 7) Universitas mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

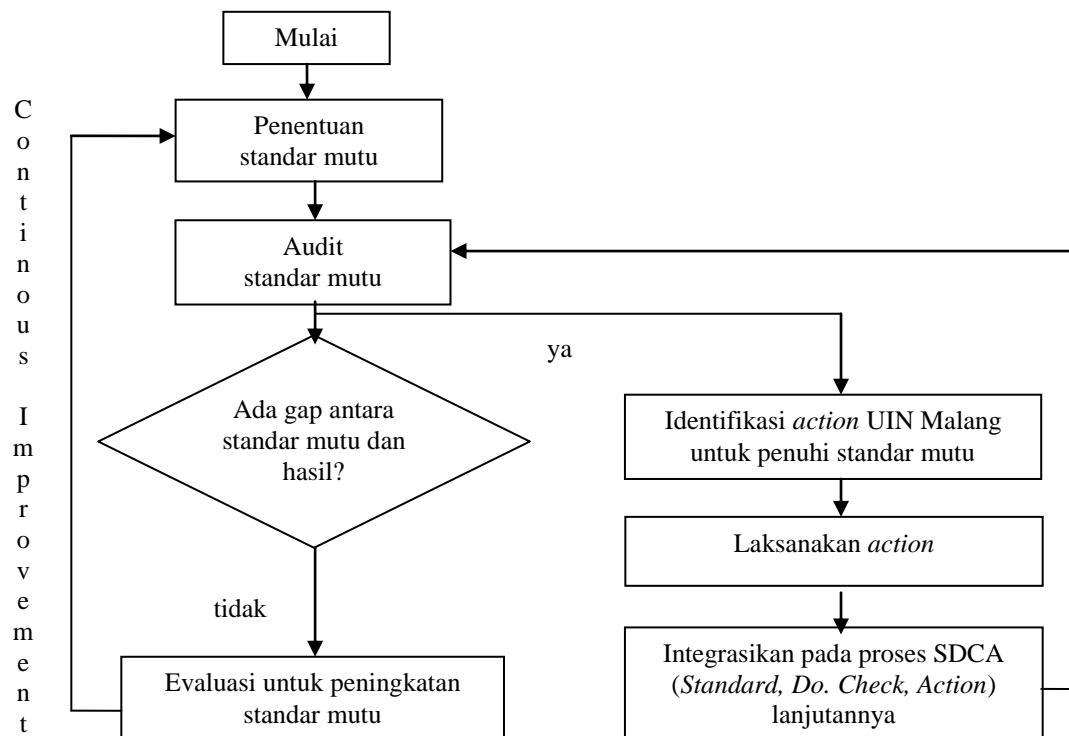
5. Manajemen Kendali Mutu UIN Maliki Malang

Penjaminan mutu pendidikan di UIN Maliki Malang diselenggarakan melalui model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dari TQM yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) mutu pendidikannya.

Penerapan PDCA dari TQM, yaitu:

- 1) *Plan*, adanya perencanaan.
- 2) *Do*, adanya pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan.
- 3) *Check*, adanya monitoring, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk Audit Mutu Internal.
- 4) *Action*, adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi.

Manajemen kendali mutu dalam penjaminan mutu pendidikan dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3. Alur Manajemen Kendali Mutu UIN Maulidi Malang

Dari gambar tersebut dapat dipahami bahwa pada tahap *check* terdapat titik-titik kendali mutu di mana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus *mengaudit* hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Misalnya: tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap kompetensi dasar/hasil belajar merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk kompetensi dasar/hasil belajar dan indikator-indikatornya telah dapat dicapai.

Apabila hasil audit ternyata positif, yakni telah mencapai standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam kompetensi dasar/hasil belajar dan indikator-indikatornya, maka pada proses perencanaan (*Plan*) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi *continuous quality improvement* (peningkatan mutu secara berkelanjutan). Sebaliknya, apabila hasil audit ternyata negatif, yakni standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam kompetensi dasar/hasil belajar dan indikator-indikatornya belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan (*Action*) agar standar mutu dapat dicapai. Misalnya apabila tes formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah kompetensi dasar/hasil belajar dan indikator-

indikatornya, maka dosen harus melakukan *action* yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai dapat tercapai.

Karena itu, menetapkan titik-titik kendali mutu pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA merupakan suatu keharusan (*conditio sine qua non*).

Adapun prinsip-prinsip manajemen kendali mutu berbasis PDCA yang harus ditegakkan adalah:

- 1) *Quality first*: semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus memprioritaskan mutu;
- 2) *Stakeholder-in*: semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*;
- 3) *The next process is our stakeholders*: setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder-nya* yang harus dipuaskan.
- 4) *Speak with data*: setiap orang pelaksana pendidikan harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa.
- 5) *Upstream management*: semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan dilakukan secara partisipatif bukan otoritatif.

6. Standar Mutu UIN Maliki Malang

Standar mutu merupakan batas atau ambang mutu minimal yang harus dipenuhi atau dicapai oleh suatu Program Studi. Standar mutu UIN Maliki Malang akan selalu mengacu pada visi UIN Maliki Malang yang akan selalu ditingkatkan seiring dengan perkembangan dan harapan dari stakeholders.

Harvey dan Green (dalam Robertshaw, 1993) mengelompokkan mutu ke dalam lima dimensi sebagai berikut:

- 1) Mutu sebagai hal yang luar biasa: Mutu jenis ini jarang dipakai untuk menunjukkan visi atau misi perguruan tinggi karena mungkin terlalu berat menanggungnya. Mutu ini biasanya dipergunakan untuk menghargai seseorang atas dasar perilakunya pada masa yang lalu.
- 2) Mutu sebagai kesempurnaan dan konsistensi: Perkataan *Center of Excellence*

menunjukkan mutu jenis ini. Kriteria yang digunakan di sini adalah kriteria yang ‘sempurna’. Di Indonesia pada waktu yang lalu, yang kadang-kadang masih diteruskan hingga sekarang, perguruan tinggi sangat mendambakan mutu jenis ini, karena hanya mutu jenis ini yang dianggap layak untuk diraih. Syarat tambahannya adalah bahwa mutu ini harus secara konsisten dipertahankan.

- 3) Mutu sebagai kecocokan dengan tujuan: Mutu ini diukur dari tujuan lembaganya. Bila sesuatu perguruan tinggi mengatakan bahwa ia ingin menjadi *research university* misalnya, maka ia tidak menunjukkan mutunya bilamana perguruan tinggi tersebut tidak menghasilkan penelitian yang berkaliber internasional atau penemuan-penemuan yang dapat dipatenkan.
- 4) Mutu sebagai hasil-sesuai-biaya (*value for money*): Mutu dapat pula ditentukan oleh biaya yang dikeluarkan untuk membuat produknya. Bila biayanya sedikit, tetapi bermanfaat, produk tersebut dapat disebut bermutu, meskipun dalam banyak hal kalah dengan produk lain yang serupa tetapi harganya berlipat ganda.
- 5) Mutu sebagai transformasi: Transformasi atau perubahan merujuk kepada produk sebelumnya. Bila produk sekarang lebih baik dari produk yang lalu, meskipun dalam perbandingan dengan produk perguruan tinggi lain yang sudah terkenal masih kalah, maka perguruan tinggi itu dapat dianggap mempunyai mutu.

Dalam merencanakan dan melaksanakan mutu UIN Maliki Malang harus diketahui betul mutu tingkat apa yang ingin diraihnya. Mutu yang dikehendaki UIN Maliki Malang tidak perlu meliputi semua lima dimensi seperti disebutkan di atas untuk dapat dikatakan ‘bermutu’. Tergantung dari tujuannya, UIN Maliki Malang dapat memilih dimensi-dimensi mutu yang mana yang perlu mendapatkan tekanan. Untuk tahap awal, UIN Maliki Malang menekankan pada *mutu sebagai transformasi*. Berusaha meraih semua dimensi mutu malah mungkin menyebabkan kesulitan sedemikian rupa, sehingga tidak ada tindakan konkret yang dapat dilaksanakan.

7. Mutu Masukan, Proses dan Produk UIN Maliki Malang

Hal yang paling mudah adalah menilai masukan (berapa staf dosen dan tenaga kependidikan lainnya, mahasiswa, gedung, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya, dan bagaimana kualifikasi masing-masing). Di masa lalu hanya ukuran masukan inilah yang biasa dipergunakan dalam menilai mutu perguruan tinggi. Paradigma baru menghendaki bahwa mutu harus diukur pula dari produk yang dihasilkannya, akan tetapi untuk mengetahui ini perlu dilakukan penelitian-penelitian secara seksama dan terus-menerus.

Dalam hal mutu proses, walaupun penilaianya lebih subjektif sifatnya, tetapi perlu kerangka acuan umum yang menunjukkan bahwa proses pendidikan yang dilakukannya bermutu. Karena itu, apa yang terjadi di dalam kelas, atau apa yang terjadi pada waktu pembelajaran, dan apa yang terjadi pada waktu mahasiswa belajar mandiri, perlu diteliti dan dilaporkan. Diakui bahwa dosen yang menghadapi mahasiswa yang pandai akan lebih mudah tugasnya daripada dosen yang menghadapi mahasiswa yang kurang pandai. UIN Malang yang mengadakan seleksi mahasiswanya yang relatif ketat, akan lebih mudah untuk membuat produk yang bermutu. Karena itu, dalam melaksanakan dan mengevaluasi jaminan mutu masalah-masalah tersebut perlu mendapat perhatian, paling tidak untuk hal-hal seperti berikut:

a. Mahasiswa Yang Harus Dilayani (Pelanggan)

Bagi UIN Maliki Malang, mahasiswa yang dilayani adalah semua orang yang mendaftarkan diri masuk ke UIN Maliki Malang melalui seleksi, baik lewat PMDK maupun penerimaan mahasiswa baru secara reguler. Persyaratannya adalah mereka harus memiliki ijazah sekolah Menengah Umum/Madrasah Aliyah atau yang sederajat, serta lulus seleksi ujian masuk dengan mata ujian yang telah ditetapkan.

Program studi yang dibuka adalah program studi yang diperlukan oleh mahasiswa, terutama untuk pengembangan karier, mencari kerja, dan/atau pengembangan disiplin ilmu. Untuk mereka ini perlu dipikirkan model-model bimbingan dan bantuan untuk pengembangan karir, mencari pekerjaan setelah lulus, dan studi lanjut.

Fakultas dan jurusan/program studi yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Fakultas Tarbiyah :

- a. Jurusan/program Studi pendidikan Agama Islam
- b. Jurusan/ program Studi pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
- c. Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
- d. Program Akta IV

2. Fakultas Syari'ah, Jurusan/ Program Studi Studi Ahwal al-Syakhsiyah

3. Fakultas Humaniora dan Budaya :

- a. Jurusan/ Program Studi Bahasa dan Sastra Arab
- b. Jurusan/ Program Studi Bahasa dan Sastra Inggris
- c. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab

4. Fakultas Psikologi, Jurusan/ Program Studi Psikologi

5. Fakultas Ekonomi, Jurusan/ Program Studi Manajemen

6. Fakultas Sains dan Teknologi :

- a. Jurusan/Program Studi Matematika
- b. Jurusan/ Program Studi Biologi
- c. Jurusan/ Program Studi Fisika
- d. Jurusan/ Program Studi Kimia
- e. Jurusan/ Program StudiTeknik Informatika
- f. Jurusan/Program StudiTeknik Arsitektur

7. Program Pascasarjana (S2 dan S3):

- a. Konsentrasi ManajemenPendidikan Islam (S2, S3)
- b. Konsentrasi Pembelajaran Bahasa Arab (S2, S3)
- c. Konsentrasi Hukum Islam (S2)
- d. Konsentrasi Ekonomi Islam (S2)

Prograin studi yang memerlukan praktikum dan pengalaman lapangan yang ekstensif dilaksanakan dengan melengkapi dan memanfaatkan fasilitas yang ada serta bekerjasama dengan instansi atau institusi terkait, dan disediakan staf untuk praktikum dan pengalaman lapangan sesuai dengan kebutuhan. Pada waktu praktikum dan pengalaman lapangan mahasiswa harus berada di tempat penyelenggaraan praktikum dan pengalaman lapangan itu selama waktu tertentu.

b. Staf yang Diperlukan

Kualifikasi staf yang diperlukan harus berada di atas ketentuan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Agama RI dan Keputusan Dirjen Pendidikan Tinggi Depdiknas tentang persyaratan pendirian program studi pada pendidikan tinggi, baik dari aspek tenaga dosen, tenaga kependidikan lainnya, maupun tenaga administrasi yang menangani bantuan mahasiswa.

c. Prioritas dalam Penelitian

Kritik yang sering dilontarkan terkait dengan kelemahan PTAI selama ini adalah bahwa PTAI belum banyak berhasil dalam menghasilkan lulusan yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat, serta belum banyak menghasilkan hasil-hasil penelitian yang bermutu dan bermanfaat bagi pemecahan masalah di masyarakat dan/atau bagi pengembangan ipteks.

Menghadapi kritik tersebut, maka UIN Maliki Malang perlu menentukan dengan tepat apa yang diprioritaskan dalam penelitian dan perlu disediakan fasilitas untuk penelitian. Ada penelitian- penelitian tertentu yang sebaiknya dikerjakan oleh UIN Maliki Malang untuk mendukung jaminan mutu. Penelitian-penelitian itu biasanya dikategorikan sebagai penelitian kelembagaan, yaitu penelitian yang mendukung pengembangan UIN Maliki Malang. Ada pula penelitian-penelitian untuk mendukung pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang bernafaskan Islam.

d. Sumber Keuangan dan Penggunaannya

Pengertian 'otonomi' mengandung arti 'mandiri', akan tetapi sebagian orang mengartikan otonomi perguruan tinggi sebagai mandiri dalam segala hal, termasuk mandiri dalam keuangan. Padahal pendidikan pada dasarnya adalah tugas sosial yang menjadi tanggungan negara, sehingga subsidi yang cukup besar harus tetap diberikan kepada perguruan tinggi untuk menjaga supaya biaya kuliah tetap terjangkau bagi kebanyakan mahasiswanya. Demonstrasi mahasiswa di beberapa universitas yang tidak setuju kenaikan SPP dan biaya-biaya lainnya menunjukkan bahwa soal subsidi Pemerintah ini bukan soal yang ringan. Tanpa subsidi Pemerintah yang cukup besar, perguruan tinggi sulit untuk meningkatkan mutunya. Masalah ini tidak bisa dilepaskan dari masalah yang lebih besar, yaitu krisis ekonomi yang sedang melanda Indonesia. Akan tetapi pendapat bahwa

dengan mengubah perguruan tinggi menjadi badan hukum, diharapkan bahwa Subsidi Pemerintah kepada Badan Hukum Milik Negara (BHMN) tersebut makin lama harus makin dikurangi, adalah pendapat yang keliru. Ini pun terlepas dari adanya kemungkinan perguruan tinggi BHMN itu dapat mencari sendiri sumber pendapatan selain biaya yang dibebankan kepada mahasiswanya. Biaya yang harus dikeluarkan oleh perguruan tinggi, cukup besar dan tidak dapat ditanggung seluruhnya oleh sumber pendapatan perguruan tinggi itu sendiri, apalagi sumber pendapatan yang berasal dari mahasiswa, kecuali kalau perguruan tinggi itu hanya mau menerima mahasiswa yang dapat membayar biaya kuliah yang tinggi.

e. Mutu Lulusan dalam Konteks Nasional dan Internasional

Apakah lulusan UIN Maliki Malang hanya bersaing di tingkat nasional, apakah harus pula bersaing di tingkat internasional, adalah pertanyaan yang tidak relevan lagi. Dengan adanya perdagangan bebas yang dalam waktu beberapa tahun mulai melanda Indonesia sudah jelas, bahwa persaingan tenaga kerja tingkat tinggi di Indonesia akan serupa dengan persaingan tenaga kerja tingkat tinggi di negara manapun. Bila para tenaga kerja Indonesia hendak bersaing dengan para tenaga kerja negara lain, maka keterampilan mereka perlu ditingkatkan. Tugas UIN Maliki Malang terutama adalah untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja yang membutuhkan peningkatan keterampilan tersebut. Caranya dengan mengajak para pengguna lulusan yang bersangkutan, supaya keterampilan yang dikembangkan oleh UIN Malang tersebut cocok dengan spesifikasi yang dikehendaki para *users* yang memerlukannya. *Users* tersebut biasanya juga mempunyai fasilitas khusus yang dapat digunakan untuk praktikum dan pengalaman lapangan lainnya. Disamping itu, kerjasama tersebut dapat pula dipakai untuk membantu memotivasi dan meningkatkan keterampilan belajar mandiri sebagai bagian dari bantuan belajar kepada mahasiswa.

Meningkatnya suasana kompetitif dan kooperatif antar negara dan antar kawasan menuntut kemampuan kompetisi suatu negara yang tinggi. Suasana kompetitif ini pada gilirannya akan menuntut pula meningkatnya nilai tambah produk barang dan jasa. Kunci keberhasilan peningkatan nilai tambah adalah pada meningkatnya mutu sumber daya manusia (SDM). Sebagai universitas dengan jumlah mahasiswa yang banyak, UIN Maliki Malang memiliki peran yang sangat

besar dan menentukan dalam peningkatan mutu SDM secara massal di dalam negeri. Upaya UIN Maliki Malang dapat dikatakan berhasil jika sebaran domisili mahasiswa membesar, tingkat sosial ekonomi mahasiswa bukan menjadi masalah, jumlah program studi cocok dengan keperluan *users* yang berkembang, dan jumlah alumni UIN Maliki Malang cukup besar dibarengi dengan mutunya yang signifikan.

Untuk mencapai tingkat mutu tersebut, perlu ada program lanjutan, yaitu peningkatan mutu penyelenggaraan dan mutu program pendidikan. Dalam *International Conference on Higher Education Reform* yang diprakarsai Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) pada bulan Agustus 2001, tampak sekali bahwa peningkatan mutu perguruan tinggi (PT) dan mutu program pendidikan menjadi tujuan utama reformasi PT di banyak negara. Dengan mutu penyelenggaraan dan program PT yang baik diharapkan juga mutu SDM akan meningkat dan akhirnya akan mendorong meningkatnya daya saing nasional dalam kancang persaingan global.

8. Identifikasi Stakeholders UIN Maliki Malang

a. Mahasiswa

Siapa mahasiswa UIN Maliki Malang yang akan dilayani, latar belakang mereka, bagaimana tingkat kesejahteraan ekonominya, seberapa besar motivasi mereka untuk belajar, dan seberapa mandirinya mereka untuk belajar? Semua hal tersebut sebaiknya dapat diidentifikasi untuk menentukan bagaimana layanan yang terbaik kepada mereka. Identifikasi ini diperlukan pula untuk menentukan seberapa besar SPP dan biaya-biaya lain yang dapat ditarik dari mereka.

b. Pemerintah

Pemerintah sebagai pemilik atau pengawas PT harus diketahui betul kecenderungannya, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang nantinya akan diikuti dengan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan Tinggi, serta Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan. Pemerintah juga sudah mempunyai kerangka akreditasi bagi PT, hanya saja seberapa jauh Badan Akreditasi Nasional (BAN) akan menggunakan kriteria tersebut untuk mengakreditasi UIN Maliki Malang sampai saat ini belum diketahui betul, karena

hampir seluruh Program Studi (kecuali Prodi Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab) belum diajukan akreditasinya. Karena itu, dalam waktu dekat harus dipersiapkan proses akreditasinya.

Bagi UIN Maliki Malang yang juga penting untuk diketahui adalah sejauh mana kepercayaan Pemerintah pada UIN Maliki Malang, dan sejauh mana keseimbangannya dalam menentukan subsidinya. Hingga sekarang ini biaya unit (per mahasiswa) subsidi yang diberikan kepada UIN Maliki Malang, yang diberikan melalui Dipertais Ditjen Bagais, masih relatif lebih rendah jika dibandingkan dengan biaya unit subsidi bagi mahasiswa Univeritas Negeri yang berada di bawah naungan Depdiknas.

c. Calon Penampung Kerja (*Employer*) dari Lulusan

Sudah bukan zamannya lagi perguruan tinggi menentukan kurikulumnya tanpa konsultasi intensif dengan industri atau para *users* dan *stakeholders* yang nantinya akan menampung lulusannya untuk bekerja. Tanpa konsultasi intensif ini maka lulusan perguruan tinggi banyak yang tidak dapat diserap ke dunia kerja karena tidak memenuhi persyaratan. Persyaratan dunia kerja inipun berubah dengan cepat, sehingga perguruan tinggi kerap kali tertinggal dalam mengadaptasi kurikulumnya dengan perubahan persyaratan ini. Masalah lulusan yang siap atau tidak siap pakai, yang beberapa waktu yang lalu menjadi topik diskusi yang populer dilatar belakangi oleh tertinggalnya kurikulum tersebut. Di negara-negara yang sudah maju industrinya pun masih terdapat persoalan tentang apakah kurikulum perguruan tinggi sekarang masih relevan dengan keterampilan yang diminta industri beberapa tahun kemudian. Masalah ini harus sangat dicermati bilamana lulusan UIN Maliki Malang diharapkan mempunyai mutu keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh industri dan/atau *users*.

d. Masyarakat

Karena perguruan tinggi negeri mendapatkan subsidi Pemerintah dan subsidi berasal dari masyarakat melalui pajak, maka masyarakat pada umumnya juga menjadi *stakeholder* dari perguruan tinggi negeri, termasuk UIN Maliki Malang. Sekarang sebagian masyarakat sudah mulai kritis terhadap perguruan tinggi negeri, maka dari itu membuat perguruan tinggi masing-masing bermutu akan menyebabkan timbulnya persepsi yang baik di kalangan masyarakat luas. Persepsi

ini kemudian diterjemahkan ke dalam keinginan untuk mendaftarkan anaknya, atau dirinya sendiri, di perguruan tinggi tersebut.

Informasi terbuka juga akan menyebabkan masyarakat tahu lebih banyak tentang UIN Maliki Malang, baik melalui publikasi secara konvensional maupun Website, sehingga UIN Maliki Malang dapat dikenal oleh masyarakat luas.

9. Indikator Pokok Kinerja

Indikator pokok yang dimaksudkan disini adalah sarana utama untuk mengukur sejauh mana UIN Maliki Malang sudah menunjukkan kinerjanya yang baik. Pengukuran di sini tidak selalu harus eksak, misalkan 'kepuasan' akan tetapi yang relatif mudah didapatkan dan dimengerti orang. Ada sejumlah indikator teknis lainnya yang biasanya dipakai kalangan professional untuk menunjukkan kinerja suatu PT. Indikator-indikator teknis ini akan dibicarakan pada pembahasan tentang komponen dan indikator kerangka acuan sistem jaminan mutu UIN Maliki Malang berikut ini. Adapun indikator pokok kinerja SMM UIN Maliki Malang, yaitu:

a. Kepuasan Stakeholders

Kepuasan stakeholders ini, meskipun terlihat sebagai 'subjektif' mempunyai arti yang sangat besar bagi persepsi stakeholders terhadap UIN Maliki Malang. Bila mahasiswanya puas, hal itu dapat diartikan bahwa pelayanan dan mutu pendidikannya baik, atau oleh sebab lainnya, tergantung dari hasil survey yang dilakukan UIN Maliki Malang.

b. Produktivitas

Produktivitas PT biasanya diukur dengan membandingkan keluaran dengan masukan. Bila jumlah lulusan dibagi jumlah mahasiswa kohort tersebut, pada waktu masuk, tinggi (mendekati 1) maka produktivitas dikatakan tinggi. Makin menuju angka 0 makin rendah produktivitasnya. Produktivitas tinggi berarti: banyak mahasiswa dari kohort itu yang lulus dalam waktu yang ditentukan (untuk S1: 4 tahun, S2 adalah 2 tahun).

c. Efisiensi

Tingkat putus kuliah (*dropout*) dan cuti studi dapat menjadi ukuran efisiensi bagi UIN Malang, dalam arti semakin rendah jumlah mahasiswa yang drop out dan cuti studi pada berbagai program studi yang dikembangkan di UIN Maliki Malang, maka akan semakin tinggi tingkat efisiensinya.

10. Komponen dan Indikator Kerangka Acuan Sistem Jaminan Mutu

UIN Maliki Malang

Kerangka Acuan Sistem Jaminan Mutu (I(KASJM) ini adalah langkah awal bagi UIN Maliki Malang dalam upaya penerapan sistem jaminan mutu secara sistematis dan menyeluruh. Kerangka acuan ini dibagi dalam sembilan komponen yang sekaligus memberikan inspirasi bagi struktur organisasi UIN Maliki Malang.

Pengelompokan ke dalam komponen-komponen dibawah ini dilandasi atas pemikiran yang mencerminkan kebutuhan penyelenggaraan UIN Maliki Malang secara menyeluruh. Manajemen dan perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. UIN Maliki Malang menuntut mutu SDM yang tinggi dengan berbagai macam kompetensi dan fungsi yang ada mulai dari aspek pengembangan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, penulisan bahan ajar, evaluasi pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, manajerial, administrator, staf administratif dan staf pendukung lainnya. Program dan mata kuliah merupakan produk UIN Malang yang harus dijamin mutunya disertai dengan pemberian bantuan yang memadai, pemanfaatan media, serta penerapan sistem penilaian mahasiswa yang konsisten dan secara akademik transparan.

Tabel berikut menyajikan butir-butir komponen serta indikator KASJM-UIN Malang. Masing-masing komponen KASJM-UIN Maliki Malang ditulis untuk menunjukkan *statement of best practices* yang dijabarkan secara lebih rinci dalam beberapa indikator. Secara keseluruhan, instrumen ini dirancang untuk digunakan sebagai alat ukur untuk melihat mutu diri pada tingkat mutu mana UIN Maliki Malang berada.

KASJM-UIN Maliki Malang memiliki dua fungsi. Pertama adalah sebagai alat evaluasi pemenuhan status ideal (*benchmarking*). Misalnya, sejauh mana setiap butir yang dinilai oleh unit terkait sudah memenuhi standar ideal. Kedua adalah sebagai alat penentuan prioritas upaya peningkatan mutu. Misalnya, butir-butir mana yang perlu mendapatkan prioritas peningkatan mutu dan kapan mutu yang dikehendaki akan dicapai.

**Tabel 4.2. Komponen dan Indikator Kerangka Acuan
Sistem Jaminan Mutu UIN Maliki Malang**

NO.	KOMPONEN DAN INDIKATOR	
1.	Kebijakan dan Perencanaan UIN Maliki Malang menentukan sendiri visi, misi dan tujuannya yang menggambarkan komitmen akademik dan kebutuhan masyarakat.	
1.	a.	Visi dan Misi UIN Maliki Malang secara jelas menguraikan maksud dan tujuan institusi dan prinsip-prinsip yang mendasari tindakannya. <ul style="list-style-type: none"> 1. Relevansi antara visi, misi dan tujuan 2. Sistem dan prosedur perencanaan 3. Sosialisasi sistem dan prosedur 4. Instrumen prinsip-prinsip TQM (total quality management) <ul style="list-style-type: none"> • Instrumen prinsip-prinsip good corporate governance.
	b.	Kebijakan dan rencana strategis dirumuskan untuk setiap jenis tindakan guna mencapai misi institusi. <ul style="list-style-type: none"> • Relevansi antara visi, misi dan tujuan • Sistem dan prosedur perencanaan • Sosialisasi sistem dan prosedur • Instrumen prinsip-prinsip TQM • Instrumen prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i>
	c.	UIN Maliki Malang mempunyai pernyataan tentang komitmen terhadap mahasiswa. <ul style="list-style-type: none"> • Pernyataan komitmen pemberian pelayanan bermutu tinggi • Pernyataan komitmen ruang lingkup pelayanan kepada mahasiswa • Pernyataan komitmen sasaran/standar pelayanan kepada mahasiswa secara kuantitatif.
	d.	UIN Maliki Malang mempunyai prosedur perencanaan dan kebijakan yang sistematis serta transparan untuk mencapai tujuan kebijakan. <ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi • Waktu perumusan dan pencapaian • Prosedur Operasi Baku (<i>Standard Operating Procedures</i>) • Prosedur pengambilan kebijakan
	e.	Rencana implementasi/operasionalisasi/tindakan terdokumentasi dan dimengerti dengan sungguh-sungguh oleh staf yang berkepentingan. <ul style="list-style-type: none"> • Rencana kerja dituangkan ke dalam kegiatan yang terukur • Dokumentasi rencana kerja yang telah didefinisikan • Sosialisasi secara berkelanjutan tentang rencana kerja • Instrumen evaluasi implementasi rencana kerja
	f.	Tersedia prosedur monitoring yang menjamin bahwa kebijakan dan rencana betul-betul dilaksanakan, dinilai, dan diperbaiki bilamana diperlukan. <ul style="list-style-type: none"> • Instrumen monitoring • Tindak lanjut monitoring
	g.	Semua kepentingan stakeholders terwakili dalam perumusan kebijakan untuk mendukung rasa memiliki, dan untuk memfasilitasi umpan balik dan keterbukaan. <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi stakeholders • Prosedur pelibatan stakeholders
2.	Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Sistem manajemen SDM memenuhi syarat bagi pelayanan pendidikan, bimbingan dan pengajaran dan/atau pelatihan yang diberikan. UIN Maliki Malang menyusun program	

	<p>pengembangan dan pelatihan sehingga staf dapat melaksanakan tugas secara efektif.</p>
a.	<p>Tugas dan beban kerja staf diuraikan dengan jelas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugas dan fungsi • Rincian jenis jabatan (<i>job title</i>) • Uraian tugas (<i>job description</i>) • Beban kerja (<i>work load</i>)
b.	<p>Tugas pembelajaran didistribusikan diantara penanggung jawab fungsional yang ada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi tugas Dosen • Deskripsi tugas Dekan • Deskripsi tugas para Pembantu Dekan • Deskripsi tugas Ketua Jurusan/Program Studi • Deskripsi tugas Staf Administrasi (Umum, Akademik, Personel dan lain-lain) • Deskripsi tugas Tenaga Kependidikan lainnya (Pustakawan, Laboran/Teknisi Sumber Belajar dan lain-lain)
c.	<p>Struktur dan kualifikasi staf akademik sesuai dengan kebutuhan operasional institusi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualifikasi Dosen • Kualifikasi Dekan • Kualifikasi para Pembantu Dekan • Kualifikasi Ketua Jurusan/Program Studi • Kualifikasi Staf Administrasi (Umum, Akademik, Personel dan lain-lain) • Kualifikasi Tenaga Kependidikan lainnya (Pustakawan, Laboran/Teknisi Sumber Belajar dan lain-lain)
d.	<p>Jumlah dan kualifikasi staf akademik memadai untuk memberikan layanan kepada mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemberian pelayanan akademik • Sistem dan prosedur pemberian pelayanan akademik • Instrumen monitoring pemberian pelayanan akademik
e.	<p>Jumlah dan kualifikasi staf administratif dan staf pendukung lainnya memadai untuk memberikan layanan kepada mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasio mahasiswa/staf administrasi di pelbagai unit • Kualifikasi staf administrasi di pelbagai unit
f.	<p>Mutu kinerja diprioritaskan dalam pengembangan kriteria seleksi dan kenaikan pangkat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman rekrutmen • Pedoman kenaikan pangkat • Sistem dan prosedur rekrutmen • Sistem dan prosedur kenaikan pangkat • Instrumen monitoring rekrutmen • Instrumen monitoring kenaikan pangkat
g.	<p>Staf dilatih dan dilatih ulang untuk mengerjakan peran dan tugas mereka, terutama yang menyangkut penerapan teknologi baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pelatihan • Sistem dan prosedur pelatihan • Instrumen monitoring pelatihan • Perencanaan pelatihan • Pelaksanaan pelatihan

		<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluasi pelatihan
	h.	<p>UIN Maliki Malang memiliki sistem penilaian kinerja staf yang efektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman penilaian kinerja ● Sistem dan prosedur penilaian kinerja ● Instrumen monitoring penilaian kinerja staf
	i.	<p>UIN Maliki Malang memiliki pernyataan yang jelas mengenai etika kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Etika kerja staf akademik ● Etika kerja staf administrasi ● Etika kerja manajemen kerja/administrator ● Etika kerja Pegawai Negeri Sipil
3.		<p>Manajemen dan Administrasi</p> <p>UIN Maliki Malang mempunyai jalur-jalur komunikasi yang jelas dan efektif, manajemen sumber daya yang efisien, sistem administrasi yang baik, dan manajemen keuangan yang sehat untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang dapat dipercaya.</p>
	a.	<p>UIN Maliki Malang mempunyai jalur akuntabilitas internal yang jelas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistem dan prosedur pengawasan ● Prosedur pelaporan
	b.	<p>UIN Maliki Malang memiliki sistem komunikasi yang efektif untuk berkomunikasi dengan mahasiswa, calon mahasiswa, organisasi eksternal yang penting, dan dengan semua staf yang terlibat dalam proses pembelajaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman sistem komunikasi ● Medium sistem komunikasi
	c.	<p>Aplikasi dari calon mahasiswa, pertanyaan serta keluhan dari mahasiswa yang ada diselesaikan dengan cepat dan jelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instrumen monitoring pelaksanaan pelayanan ● Pedoman pelayanan ● Sistem dan prosedur pelayanan ● Formulir pelayanan
	d.	<p>Prosedur registrasi jelas dan efisien serta memberikan informasi yang akurat, komprehensif, dan membantu calon mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman registrasi ● Sistem dan prosedur registrasi ● Kejelasan format formulir
	e.	<p>Pembelajaran dilaksanakan dengan disiplin, tertib, tepat waktu dan dapat dipercaya.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman penyelenggaraan perkuliahan ● Pedoman pengembangan silabus ● Pedoman pengembangan Satuan Acara Perkuliahan ● Pedoman Pengembangan bahan ajar ● Sistem dan prosedur monitoring kegiatan perkuliahan
	f.	<p>UIN Maliki Malang memiliki prosedur yang jelas untuk mendapatkan, mencatat, memproses dan mengembalikan tugas pembelajaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pemberian tugas mata kuliah ● Sistem dan prosedur pemberian tugas mata kuliah ● Sistem dan prosedur monitoring pemberian tugas
	g.	<p>Kebutuhan bimbingan mahasiswa dipenuhi secepatnya</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pembimbingan ● Sistem dan prosedur pembimbingan

	h.	Sistem pengujian dapat dipercaya dan dijamin integritasnya. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman pengembangan soal● Pedoman penyelenggaraan ujian● Pedoman penilaian hasil ujian● Pedoman monitoring sistem ujian● Sistem dan prosedur monitoring sistem ujian
	i.	Gedung beserta perlengkapannya, sarana dan prasarana, peralatan dan bahan memenuhi syarat bagi pelayanan pendidikan dan pelatihan yang diberikan. <ul style="list-style-type: none">● Database sarana dan prasarana pendidikan● Kecukupan sarana dan prasarana● Kelayakan sarana dan prasarana
	j.	UIN Maliki Malang memiliki sistem manajemen dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang efektif. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana● Sistem dan prosedur pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana● Sistem dan prosedur monitoring pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
	k.	Staf terlatih untuk menggunakan peralatan, sarana, serta sistem komunikasi dan informasi untuk memperbaiki mutu kinerja. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman pelatihan staf● Sistem dan prosedur pelatihan● Perencanaan program pelatihan● Implementasi program pelatihan● Evaluasi program pelatihan
	l.	Prosedur keuangan ditaati dan transparan <ul style="list-style-type: none">● Pedoman pengelolaan keuangan● Sistem dan prosedur pengelolaan keuangan● Monitoring pengelolaan keuangan
	m.	UIN Maliki Malang memiliki prosedur anggaran yang efektif untuk mengalokasikan sumber daya dan memonitor pengeluaran. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman alokasi anggaran● Sistem dan prosedur alokasi anggaran● Monitoring anggaran
	n.	UIN Maliki Malang memiliki struktur pengambilan keputusan yang jelas tentang usulan dan perolehan anggaran, serta alokasi dan pengawasan sumber daya. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman pengambilan keputusan anggaran● Sistem dan prosedur pengambilan keputusan anggaran● Monitoring pengambilan keputusan anggaran
	o.	UIN Maliki Malang memiliki program bantuan keuangan bagi mahasiswa yang memerlukannya. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman program bantuan belajar● Sistem dan prosedur program bantuan belajar● Monitoring program bantuan belajar
	p.	UIN Maliki Malang memiliki alokasi anggaran untuk pengembangan rancangan dan metode penyampaian yang konstruktif. <ul style="list-style-type: none">● Pedoman alokasi anggaran● Sistem dan prosedur alokasi anggaran● Monitoring alokasi anggaran
	q.	UIN Maliki Malang memiliki sistem untuk menelaah prosedur mutu yang

		<p>dipergunakan dan sistem yang menjamin efektivitas komunikasi semua perubahan yang dilakukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman sistem untuk menelaah prosedur mutu • Sistem dan prosedur untuk menelaah prosedur mutu • Monitoring sistem untuk menelaah prosedur mutu • Pedoman untuk menelaah sistem yang menjamin efektivitas komunikasi • Sistem dan prosedur untuk menelaah sistem yang menjamin efektivitas komunikasi • Monitoring sistem untuk menelaah sistem yang menjamin efektivitas komunikasi
	r.	<p>Kepentingan staf terwakili dalam struktur pengambilan keputusan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem dan prosedur pengambilan keputusan yang representatif • Monitoring proses dan hasil pengambilan keputusan yang representatif
	s.	<p>Kepentingan mahasiswa terwakili dalam proses pengambilan keputusan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem dan prosedur pengambilan keputusan yang representatif • Monitoring proses dan hasil pengambilan keputusan yang representatif
	t.	<p>UIN Maliki Malang memiliki sistem yang efisien untuk mengadministrasi data mahasiswa dalam jangka waktu yang lama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengadministrasian data mahasiswa • Sistem dan prosedur pengadministrasian data mahasiswa • Monitoring pengadministrasian data mahasiswa
4.	Mahasiswa	<p>UIN Maliki Malang memiliki sistem pengumpulan informasi yang rinci tentang mahasiswa. UIN Maliki Malang menggunakan informasi ini sebagai masukan untuk semua aspek kebijakan dan perencanaan, pengembangan program dan mata kuliah, pelayanan pendukung, dan seluruh proses pembelajaran.</p>
	a.	<p>UIN Maliki Malang memiliki basis data informasi tentang mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan mengenai akses terhadap basis data mahasiswa • Data demografi mahasiswa (yang berkaitan dengan usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, penghasilan orang tua, alamat lengkap, pekerjaan orang tua) • Motivasi, kesiapan dan gaya belajar • Akses pada sumber daya (listrik, media, teknologi komunikasi dan informasi, bantuan keuangan, sumber belajar) • Kemajuan belajar dari semester ke semester • Ketersediaan waktu • Keterbatasan fisik mahasiswa (tuna netra, tuna rungu, tuna grahita)
	b.	<p>Penelitian tentang kebutuhan dan harapan mahasiswa digunakan sebagai masukan pada semua aspek kebijakan UIN Maliki Malang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemanfaatan hasil penelitian untuk pengambilan kebijakan (analisis kebutuhan, harapan dan kepuasan mahasiswa) • Sistem dan prosedur pemanfaatan hasil penelitian • Instrumen monitoring pemanfaatan hasil penelitian
	c.	<p>Informasi tentang mahasiswa dipergunakan untuk merancang program, mata kuliah, dan pelayanan pendukung yang berpusat pada mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemanfaatan informasi tentang mahasiswa • Sistem dan prosedur pemanfaatan informasi tentang mahasiswa • Instrumen monitoring pemanfaatan informasi tentang mahasiswa
	d.	<p>UIN Maliki Malang memiliki komitmen untuk memenuhi kebutuhan belajar</p>

		<p>mahasiswa yang bersifat khusus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman bagi pemenuhan kebutuhan belajar yang bersifat khusus (bakat khusus dan berprestasi, keterbatasan ekonomi, keterbatasan akses pada sumber dan sarana belajar, pereferensi gaya belajar, lokasi mahasiswa) • Sistem dan prosedur • Instrumen monitoring
	e.	<p>UIN Maliki Malang memiliki akses pada informasi tentang mahasiswa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan tentang akses pada informasi tentang mahasiswa • Pedoman akses pada informasi • Sistem dan prosedur akses pada informasi • Instrumen monitoring
	f.	<p>UIN Maliki Malang menjaga kerahasiaan informasi tentang mahasiswa secara individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pemanfaatan dan pemilihan informasi yang boleh dikeluarkan • Sistem dan prosedur pemanfaatan dan pemilihan informasi • Instrumen monitoring pemanfaatan dan pemilihan informasi
	g.	<p>UIN Maliki Malang memahami pentingnya memelihara kedekatan dengan mahasiswa melalui komunikasi formal dan informal baik secara jarak jauh maupun tatap muka.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman komunikasi dengan mahasiswa • Sistem dan prosedur komunikasi dengan mahasiswa • UIN Maliki Malang menyediakan fasilitas komunikasi formal dan non formal
	h.	<p>UIN Maliki Malang mendorong mahasiswa untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan institusi untuk pembentukan organisasi mahasiswa, kelompok belajar, dan kelompok pendukung sejawat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan mahasiswa untuk partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. • Sistem dan prosedur partisipasi dalam proses pengambilan keputusan • Instrumen monitoring partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
	i.	<p>Tersedia bimbingan karir dan dukungan penempatan dengan penyedia lapangan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman bimbingan karir dan penempatan • Sistem dan prosedur bimbingan karir dan penempatan • Instrumen monitoring bimbingan karir dan penempatan
5.	<p>Rancangan dan Pengembangan Program</p> <p>Program dirancang dan dikembangkan dengan mempertimbangkan kebutuhan mahasiswa, pengguna lulusan, dan masyarakat untuk memperluas akses pada pendidikan yang bermutu, dan untuk mengembangkan metode penilaian yang sesuai dengan maksud dan tujuan program.</p>	
	a.	<p>Program dikembangkan berdasarkan kebutuhan mahasiswa yang didapatkan melalui riset pasar, atau konsultasi dengan pihak users, industri dan profesi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengembangan program (riset pasar, konsultasi pihak users, industri)
	b.	<p>Program mencerminkan misi dan tujuan institusi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengembangan program • Evaluasi pengembangan program
	c.	<p>Persyaratan untuk masuk program terbuka, fleksibel, dan memberikan pengakuan pendidikan dan pengalaman sebelumnya melalui alih kredit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem rekrutmen multi entry • Pedoman sistem rekrutmen dan alih kredit

		<ul style="list-style-type: none"> • Sistem dan prosedur rekrutmen dan alih kredit • Evaluasi sistem alih kredit
	d.	<p>Standar program sesuai dengan tingkat dan sifat ijazah/sertifikat yang diberikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kriteria kelulusan sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah • Standar program sesuai dengan kebutuhan pengguna
	e.	<p>Tersedia deskripsi yang lengkap dan jelas untuk setiap program, yang memasukkan tujuan dan hasil belajar, kelompok sasaran, proses belajar mengajar, pola penilaian, penyampaian multimedia, pelayanan bantuan, persyaratan kredit, dan lama waktu yang diperlukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi lengkap
	f.	<p>Tersedia proses dan prosedur yang jelas bagi pengembangan program.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pengembangan program • Sistem dan prosedur pengembangan program
	g.	<p>Penelaahan program dilakukan secara reguler melibatkan semua pihak yang berkepentingan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman monitoring penelaahan program • Instrumen monitoring penelaahan program
6.	Rancangan dan Pengembangan Matakuliah	
	<p>Silabus dan isi mata kuliah dikaji dengan seksama. Bahan ajar mempunyai tujuan dan hasil, isi, cara belajar dan mengajar, serta cara penilaian yang sesuai, dan dinyatakan secara jelas. Harus ada proses pengembangan dan penelaahan mata kuliah yang ditetapkan.</p>	
	a.	<p>Mata kuliah dirancang sesuai dengan tujuan program studi serta kebutuhan calon mahasiswa dan calon pengguna lulusan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan mata kuliah sesuai dengan tujuan program
	b.	<p>Isi dan proses penilaian mengacu pada tujuan program.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silabus sesuai dengan tujuan program • Kisi-kisi soal sesuai silabus • Soal ujian sesuai dengan kisi-kisi soal
	c.	<p>Metode pelayanan bantuan belajar kepada mahasiswa termasuk dalam rancangan mata kuliah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan layanan bantuan belajar (LBB) yang terpadu dengan rancangan mata kuliah • Sistem dan prosedur monitoring pemberian LBB • Instrumen monitoring pemberian LBB
	d.	<p>Persyaratan kompetensi bagi perancang silabus, penulis bahan ajar, penyunting, konsultan dan ahli lainnya dinyatakan secara jelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan penetapan pengembang bahan ajar (BA) • Sistem dan prosedur monitoring penetapan pengembang BA • Instrumen monitoring penetapan pengembang BA
	e.	<p>UIN Maliki Malang memberikan pedoman dan latihan yang diperlukan dalam aspek pembelajaran yang dipersyaratkan kepada semua yang terlibat dalam perancangan dan pengembangan mata kuliah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pelatihan Pembelajaran • Perencanaan program pelatihan pembelajaran • Realisasi pelatihan pembelajaran
	f.	<p>Pengembangan bahan ajar didasarkan pada rencana kegiatan yang mendeskripsikan proses, jangka waktu, keuangan, persyaratan prasarana, sumber daya, dan pendelegasian wewenang kepada mereka yang terlibat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pengembangan BA

		<ul style="list-style-type: none"> ● Sistem dan prosedur pengembangan BA ● Instrumen monitoring pengembangan BA ● Realisasi pengembangan BA
	g.	<p>Evaluasi dilakukan selama proses pengembangan mata kuliah dalam bentuk komentar kritis dan uji coba untuk setiap mata kuliah.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Panduan evaluasi ● Sistem dan prosedur monitoring pengembangan mata kuliah ● Instrumen monitoring pengembangan mata kuliah ● Realisasi evaluasi
	h.	<p>Tujuan belajar dinyatakan secara jelas dan informatif sehingga memungkinkan mahasiswa membuat rencana studi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● TPU mata kuliah yang operasional/kompetensi dasar dan hasil belajar ● TPU mata kuliah yang operasional/indikator hasil belajar
	i.	<p>Isi mata kuliah relevan, akurat, mutakhir, mudah dipelajari, komprehensif, serta bebas dari bias jender, suku dan ras, kelas sosial, dan agama.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Panduan penelaahan isi mata kuliah ● Sistem dan prosedur penelaahan isi mata kuliah ● Instrumen penelaahan isi mata kuliah ● Realisasi penelaahan isi mata kuliah
	j.	<p>Cara penyampaian bahan ajar bervariasi, interaktif, berpusat pada mahasiswa, serta berusaha untuk memenuhi preferensi mahasiswa yang berbeda-beda.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Panduan penggunaan pendekatan pembelajaran ● Sistem dan prosedur implementasi pendekatan pembelajaran ● Instrumen evaluasi implementasi pendekatan pembelajaran ● Realisasi evaluasi
	k.	<p>Tersedia aktivitas belajar yang bervariasi untuk mendorong mahasiswa belajar aktif dan mengadakan penilaian diri.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman berbagai aktivitas belajar mandiri ● Sistem penilaian diri (tugas mandiri, tes formatif, dll) bagi mahasiswa ● Instrumen penilaian diri ● Fasilitas bagi aktivitas belajar mahasiswa ● Panduan evaluasi ● Sistem dan prosedur evaluasi aktivitas belajar mahasiswa ● Instrumen evaluasi aktivitas belajar mahasiswa
	l.	<p>Praktikum, praktek lapangan, tugas mata kuliah yang sesuai dimasukkan dalam bahan ajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rambu-rambu pengintegrasian praktikum, praktek lapangan, tugas mata kuliah dalam BA ● Instrumen evaluasi pengintegrasian praktikum, praktek lapangan, tugas mata kuliah dalam BA
	m.	<p>Berbagai media untuk menyampaikan materi ajar dimanfaatkan secara terpadu</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman penggunaan berbagai media ● Fasilitas penggunaan berbagai media ● Sistem dan prosedur penggunaan berbagai media ● Instrumen evaluasi pemanfaatan berbagai media
	n.	<p>Persetujuan berbagai hak cipta, perangkat lunak dan sebagainya didapatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pemerolehan hak cipta ● Sistem dan prosedur pemerolehan hak cipta ● Instrumen evaluasi pemerolehan hak cipta

7.	<p>Bantuan Belajar bagi Mahasiswa</p> <p>Bantuan kepada mahasiswa diberikan melalui berbagai kesempatan untuk mengadakan komunikasi dua arah dengan menggunakan berbagai teknologi untuk pembelajaran tatap muka, pembimbingan, konseling, dan stimulasi kelompok belajar. UIN Maliki Malang memperhatikan kebutuhan mahasiswa akan sarana fisik serta sumber belajar.</p>
	<p>a. Pelayanan akademik dipertimbangkan dalam pengembangan program dan termasuk dalam rancangan bahan ajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengembangan rancangan program (mencakup bentuk-bentuk pelayanan akademik) • Sistem dan prosedur pengembangan rancangan program • Monitoring dan evaluasi (yang menjamin adanya pelayanan akademik)
	<p>b. Asisten dosen diseleksi dan dilatih untuk membantu proses belajar mahasiswa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman perekrutan asisten dosen • Pedoman pelatihan asisten dosen • Sistem dan prosedur seleksi dan pelatihan asisten dosen • Pedoman pembelajaran untuk asisten dosen • Instrumen evaluasi asisten dosen
	<p>c. Mahasiswa diberi kesempatan yang cukup untuk mengikuti perkuliahan untuk mencapai kompetensi dasar mata kuliah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan perkuliahan untuk mahasiswa • Evaluasi penyelenggaraan perkuliahan mahasiswa
	<p>d. Dosen dilatih untuk memberikan tugas mata kuliah dan umpan balik yang konstruktif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pelatihan dosen (yang menyangkut pemberian tugas, penilaian, dan umpan balik) • Sistem dan prosedur pelatihan dosen • Evaluasi pelatihan dosen
	<p>e. Pengembalian tugas mata kuliah beserta umpan balik dari dosen kepada mahasiswa dilakukan tepat waktu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemberian tugas (meliputi umpan baliknya) • Sistem dan prosedur pemberian umpan balik dari dosen kepada mahasiswa • Evaluasi pemberian tugas
	<p>f. Bantuan administratif dan profesional diberikan kepada dosen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman bantuan administratif (meliputi ruangan, papan tulis, dan alat tulisnya, kertas, daftar hadir) • Sistem dan prosedur pemberian bantuan administratif • Monitoring pemberian bantuan administratif
	<p>g. Kinerja dosen dipantau secara berkala disertai dengan pemberian umpan balik tentang kinerjanya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan penilaian dan pemberian umpan balik terhadap kinerja dosen • Monitoring dosen
	<p>h. Dosen diminta memberikan umpan balik tentang mata kuliah dan program studi untuk keperluan perbaikan program.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pemberian umpan balik dari dosen • Sistem dan prosedur pemberian umpan balik • Evaluasi terhadap pemberian umpan balik
	<p>i. Staf administrasi dilatih untuk melayani mahasiswa dengan baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pelayanan mahasiswa • Pedoman program pelatihan staf bagi staf administratif

		<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan pelatihan • Evaluasi pelaksanaan perencanaan dan pelatihan staf administratif
	j.	<p>Pelayanan konseling disediakan kepada mahasiswa sebelum dan selama proses pembelajaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemberian konseling • Sistem dan prosedur pemberian konseling • Sarana dan prasarana konseling • Informasi tentang pelayanan konseling
	k.	<p>Sarana dan prasarana fisik disediakan untuk keperluan dosen dan proses belajar lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman penyediaan sarana dan prasarana • Sistem dan prosedur penyediaan sarana dan prasarana • Monitoring penyediaan sarana dan prasarana
	l.	<p>Tersedia sistem untuk melakukan bantuan belajar dan tindak lanjut kepada mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem dan prosedur pemberian bantuan kepada mahasiswa yang responsif • Evaluasi pemberian bantuan belajar
	m.	<p>Mahasiswa diberikan pelatihan untuk menggunakan sarana dan prasarana serta sumber belajar yang tersedia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pelatihan • Program pelatihan • Evaluasi pelatihan
	n.	<p>Pedoman dan orientasi tentang sistem belajar di UIN Maliki Malang diberikan kepada mahasiswa baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman penyelenggaraan orientasi mahasiswa baru • Program orientasi • Evaluasi kegiatan orientasi
	o.	<p>Pemberian bantuan belajar dirancang untuk mengembangkan keterampilan belajar mandiri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pemberian bantuan belajar • Instrumen pemberian bantuan belajar • Sistem dan prosedur pemberian bantuan belajar • Evaluasi dan pemantauan proses belajar mandiri mahasiswa
	p.	<p>Interaksi antara mahasiswa pada tingkat program maupun universitas dilakukan untuk menumbuhkan komunitas belajar dan sosial diantara mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panduan pembentukan organisasi mahasiswa • Pedoman pembinaan organisasi mahasiswa (ekstra dan intra kurikuler) • Media komunikasi antara mahasiswa dengan pengelola serta antara sesama mahasiswa • Monitoring dan evaluasi kegiatan mahasiswa
8.	Penilaian Mahasiswa	
		<p>Penilaian yang menjadi ciri penting proses belajar mengajar dikelola dengan baik dan merefleksikan standar eksternal.</p>
	a.	<p>Penilaian formatif maupun sumatif diintegrasikan dalam setiap strategi belajar mengajar yang diterapkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengembangan strategi pembelajaran (mencantumkan penilaian formatif dan sumatif) • Sistem dan prosedur pengembangan strategi pembelajaran • Instrumen evaluasi pengembangan strategi pembelajaran

	b.	Penialian diri dilakukan selama pembelajaran berlangsung agar mahasiswa dapat mengukur kemajuannya.
	c.	<ul style="list-style-type: none"> • Tes penilaian diri • Panduan penilaian diri
	d.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman penilaian prestasi lulusan • Sistem dan prosedur penilaian prestasi lulusan • Instrumen penilaian prestasi lulusan
	e.	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang penilaian-proses, hasil dan sasaran belajar-diberikan kepada mahasiswa dalam tinjauan mata kuliah pada setiap awal perkuliahan. • Pedoman perkuliahan mata kuliah • Sistem evaluasi • Sumber-sumber referensi
	f.	<ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa dapat menilai kemajuan belajarnya dalam suatu mata kuliah maupun keseluruhan program. • Informasi kemajuan belajar dalam program • Informasi kemajuan belajar dalam mata kuliah
	g.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat sistem pencatatan dan penyimpanan data mahasiswa yang rinci dan akurat untuk keperluan pemberian umpan balik kepada mahasiswa. • Database hasil belajar mahasiswa • Pedoman pemanfaatan database
	h.	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedia sistem permohonan banding supaya mahasiswa dapat mempertanyakan nilai dan umpan balik yang diberikan. • Panduan permohonan banding • Sistem dan prosedur permohonan banding
	i.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses dan hasil penilaian memenuhi persyaratan kebijakan institusi. • Pedoman sistem evaluasi hasil belajar • Sistem dan prosedur evaluasi hasil belajar • Monitoring pelaksanaan evaluasi hasil belajar
	j.	<ul style="list-style-type: none"> • Pihak eksternal yang berkepentingan dapat dengan mudah mengetahui apa yang sudah dicapai oleh mahasiswa setelah selesai mengikuti program studi. • Sertifikat dan transkrip akademik mencantumkan tujuan program serta penafsiran terhadap nilai dan IPK yang tertera.
	k.	<ul style="list-style-type: none"> • UIN Maliki Malang mengembangkan mekanisme baku yang dapat digunakan untuk membandingkan standar penilaian mata kuliah UIN Maliki Malang dengan mata kuliah pada perguruan tinggi lain. • Pedoman penilaian kesetaraan mata kuliah (isi mata kuliah, tes yang digunakan, standar nilai yang digunakan) • Sistem dan prosedur kesetaraan mata kuliah
	l.	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedia sistem pengukuran yang sesuai untuk menjaga integritas penilaian hasil belajar mahasiswa. • Pedoman penyelenggaraan ujian yang tidak memungkinkan terjadinya kecurangan dalam ujian • Pedoman pengembangan tes yang menghasilkan kisi-kisi dan soal bermutu
	m.	<ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa diberi informasi tentang berbagai fungsi penilaian dalam pembelajaran. • Informasi tertulis yang mudah diakses mahasiswa (tentang fungsi serta manfaat tugas-tugas, tes, latihan, praktik, dan praktikum, dalam pembelajaran) • Waktu dan ruang lingkup penilaian sesuai dengan pentahapan kemajuan belajar

		<p>mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Panduan penilaian kemajuan belajar (penilaian dilakukan pada saat mahasiswa selesai mempelajari beberapa kompetensi dasar mata kuliah, semua kompetensi dasar dalam mata kuliah, dan semua mata kuliah dalam program studi)
9.	Media Pembelajaran	<p>Pemanfaatan media merefleksikan kebutuhan belajar dan mengajar. Pemilihan media mempertimbangkan latar belakang dan kemampuan mahasiswa, dosen, karakteristik mata kuliah, akses mahasiswa pada teknologi yang dipergunakan, dan rancangan instruksional.</p>
	a.	<p>Pemanfaatan teknologi mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran mahasiswa untuk mengintensifkan komunikasi antara mahasiswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pemanfaatan teknologi ● Realisasi program pemanfaatan teknologi ● Sistem dan prosedur pemanfaatan teknologi ● Instrumen evaluasi pemanfaatan teknologi
	b.	<p>Staf akademik dilatih dalam pemanfaatan berbagai jenis media serta mengetahui implikasi pembiayaannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pelatihan ● Perencanaan pelatihan ● Realisasi pelatihan ● Sistem dan prosedur pelatihan ● Instrumen evaluasi pelatihan
	c.	<p>Bantuan administratif dan teknis dalam penggunaan berbagai jenis media diberikan kepada mahasiswa dan staf akademik</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pemberian bantuan ● Perencanaan pemberian bantuan ● Realisasi program bantuan ● Instrumen evaluasi pemberian bantuan
	d.	<p>Penelitian dan pengembangan teknologi baru dilakukan secara intensif supaya institusi memperoleh informasi yang cukup untuk mengambil kebijakan yang terkait dengan pemanfaatan teknologi baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Perencanaan ● Realisasi ● Instrumen evaluasi proses dan produk penelitian
	e.	<p>Penggunaan media pembelajaran memberikan manfaat dan nilai tambah kepada mahasiswa sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Instrumen analisis biaya manfaat ● Realisasi analisis biaya manfaat ● Evaluasi hasil analisis
	f.	<p>Konsekuensi penggunaan media perlu diinformasikan kepada mahasiswa secara jelas, dan langkah-langkah alternatif diberikan kepada mahasiswa yang tidak mempunyai akses pada media tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman sosialisasi ● Perencanaan sosialisasi ● Realisasi sosialisasi ● Sistem peningkatan aksesibilitas mahasiswa terhadap media
	g.	<p>Variasi penggunaan media memperhatikan keterampilan yang dipelajari mahasiswa untuk dapat menggunakan media tersebut secara efektif dalam proses belajar.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ● Pedoman pelatihan ● Perencanaan pelatihan ● Realisasi pelatihan ● Instrumen evaluasi pelatihan
--	--	---

11. Implementasi Sistem Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang

Menerapkan sistem penjaminan mutu memiliki konsekuensi menentang kemapanan. Ada kecenderungan bahwa staf pada umumnya menentang perubahan, terutama bila perubahan itu memasalahkan kinerja mereka. Upaya peningkatan mutu memerlukan komitmen waktu, usaha dan biaya yang lebih banyak. Menerapkan sistem penjaminan mutu bukan merupakan suatu tindakan yang dimulai pihak manajemen untuk dilaksanakan oleh seluruh lapisan dan hirarki dalam organisasi begitu saja. Upaya ini melibatkan kerjasama seluruh staf dengan arahan, kepemimpinan dan komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen serta alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai mutu yang dikehendaki mahasiswa dan pihak yang berkepentingan.

Butir-butir komponen berikut indikatornya menjadi Instrumen KASJM-UIN Maliki Malang yang dipergunakan sebagai alat bagi seluruh unit di UIN Maliki Malang untuk menilai dan meningkatkan mutu diri secara berkelanjutan. Instrumen KASJM-UIN Maliki Malang ini dirancang untuk memudahkan unit-unit terkait dalam penilaian dan perbaikan mutu diri. Unit-unit diharapkan secara jujur dan konsisten melakukan penilaian mutu diri sehingga upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik. Penilaian mutu diri ini merupakan upaya peningkatan diri yang dilakukan oleh unit-unit, dan tidak dimaksudkan untuk mencari atau menonjolkan kebaikan ataupun keburukan masing-masing unit. Hasil penilaian mutu diri ini kemudian dipergunakan oleh masing-masing unit untuk menentukan prioritas perbaikan mutu diri dengan dukungan penuh dari Pimpinan puncak institusi.¹²

Dari paparan data di atas dapat ditemukan pokok-pokok pikiran tentang strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu:

Pertama, strategi implementasi audit internal melalui siklus penjaminan mutu UIN Maliki Malang melalui: 1) Dokumen tentang Kebijakan Pendidikan, Standar

¹² Muhammin. (2005). *Manajemen Penjaminan Mutu, Ibid.*,

Lulusan dan Pedoman Pendidikan Universitas dibuat dan ditetapkan untuk diimplementasikan. 2) Dokumen tentang Manual Mutu, Sasaran Mutu tiap jurusan/ program studi/unit, Manual Prosedur tiap jurusan/ program studi/unit, dan Instruksi Kerja tiap jurusan/ program studi/ unit dibuat dan disahkan untuk diimplementasikan. 3) Pelaksanaan menggunakan pijakan terhadap dokumen-dokumen yang telah ditetapkan. 4) Monitoring dilakukan untuk mencegah/ mendeteksi secara dini kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses. 5) Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan oleh masing-masing jurusan/ program studi/ unit terhadap proses yang telah dilakukan. Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan untuk memastikan bahwa sistem yang ada di jurusan/ program studi/ unit tersebut telah berjalan sesuai dengan desain. 6) Audit Mutu Internal dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu untuk mengetahui berbagai; a) kendala yang terjadi dalam pelaksanaan proses kegiatan di jurusan/ program studi/ unit, b) Kelemahan sistem yang telah direncanakan, c) Kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam proses pelaksanaan. 7) Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) dilakukan terhadap hasil temuan dari Audit Mutu Internal untuk dicarikan jalan pemecahannya. 8) Siklus berputar secara terus menerus dengan menekankan pengembangan secara terus menerus (*continuous improvement*) dengan menunjukkan praktik terbaik pada seluruh pelaksanaan proses.

Kedua, audit internal merujuk pada penjaminan mutu pendidikan di UIN Maliki Malang diselenggarakan melalui model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dari TQM yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continous improvement*) mutu pendidikannya. Penerapan PDCA dari TQM, yaitu: 1) *Plan*, adanya perencanaan. 2) *Do*, adanya pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan. 3) *Check*, adanya monitoring, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk Audit Mutu Internal. 4) *Action*, adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi.

Ketiga, mekanisme penjaminan mutu di UIN Maliki Malang meliputi: 1) Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. 2) Lembaga Penjaminan Mutu melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan Audit Internal di lingkungan Universitas. 3) Fakultas membentuk Komite Penjaminan

Mutu Fakultas, Program Pascasarjana membantu Komite Penjaminan Mutu PPs, Pusat Studi Bahasa membentuk Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa, dan Ma'had membentuk Komite Penjaminan Mutu Ma'had yang bertanggung jawab kepada Dekan atau Direktur atau Ketua. 4) Fakultas, PPs, Pusat Studi Bahasa dan Ma'had menindak lanjuti dengan menyusun rencana mutu dengan difasilitatori oleh Komite Penjaminan Mutu Fakultas. 5) Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa dan Komite Penjaminan Mutu Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap ketercapaian Sasaran Mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu. 6) Setiap 6 (enam) bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu akan melakukan kegiatan Audit Internal. 7) Proses Audit Internal dilakukan terhadap skup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua Program Studi/ Jurusan, PKPBA, PKPBI, dan Ma'had. 8) Hasil Audit Internal akan diolah oleh bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu untuk di laporkan kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Mendasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu juga dapat mengajukan Permintaan Tindakan Koreksi Kepada Rektor. 9) Rektor melalui PR terkait akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan/ Program Studi, Ketua PKPBA, PKPBI, Ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidakcukupan infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI dan Ma'had; sedangkan ketidak- cukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindak lanjuti oleh fakultas, di mana fakultas dapat bekerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu. 10) Bidang Training and Development juga dapat melakukan pelatihan pada dosen ataupun tenaga administratif atas persetujuan/ Permintaan Pembantu Rektor. 11) Bidang Training and Development dan Komite Penjamin Mutu Fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI dan Ma'had harus melakukan evaluasi/ pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan. 12) Hasil Audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PKPBA, PKPBI, Ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu dan Rektorat.

Keempat, strategi penjaminan mutu UIN Maliki Malang: 1) Universitas

(LPM) menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu bagi Fakultas-Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya (seperti Ma'had, PKPBA, PKPBI), serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 2) LPM menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya pada masing-masing Fakultas/ Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 3) LPM bersama Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, memilih dan menetapkan sendiri standar mutu yang diselenggarakannya. 4) LPM menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu jurusan/program studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 5) Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, melakukan *benchmarking* (pemenuhan status ideal) mutu pendidikannya secara berkelanjutan.

Kelima, proses penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan melalui serangkaian tahap-tahap sebagai berikut: 1) Universitas menetapkan visi dan misinya. 2) Berdasarkan visi dan misi tersebut, setiap Fakultas/Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, menetapkan visi dan misinya masing-masing. 3) Visi masing-masing Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, kemudian dijabarkan menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana tersebut di atas.4) Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi yang ditetapkan dan kebutuhan *stakeholders*. Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur. 5) Universitas menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu. 6) Universitas melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu. 7) Universitas mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Keenam, dalam implementasi audit mutu internal UIN Maliki Malang menekankan pada: mutu masukan, proses pembelajaran; mahasiswa yang harus

dilayani (pelanggan), staf yang diperlukan, prioritas dalam penelitian, sumber keuangan dan penggunaannya, mutu lulusan dalam konteks nasional dan internasional. Termasuk yang menjadi bagian utama dalam implementasi audit mutu akademik adalah melakukan identifikasi stakeholders UIN Maliki Malang, yaitu: mahasiswa, pemerintah, calon penampung kerja (*employer*) dari lulusan, dan masyarakat. Indikator keberhasilan dari implementasi audit mutu internal adalah sarana utama untuk mengukur sejauh mana UIN Maliki Malang sudah menunjukkan kinerjanya yang baik, yaitu tercapainya kepuasan *stakeholders*, produktivitas, dan efisiensi.

Ketujuh, implementasi audit internal bidang akademik pada sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang pada kenyataannya memiliki konsekuensi menentang kemapanan. Ada kecenderungan bahwa staf pada umumnya menentang perubahan, terutama bila perubahan itu memasalahkan kinerja mereka. Upaya peningkatan mutu memerlukan komitmen waktu, usaha dan biaya yang lebih banyak. Menerapkan sistem penjaminan mutu bukan merupakan suatu tindakan yang dimulai pihak manajemen untuk dilaksanakan oleh seluruh lapisan dan hirarki dalam organisasi begitu saja. Upaya ini melibatkan kerjasama seluruh staf dengan arahan, kepemimpinan dan komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen serta alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai mutu yang dikehendaki mahasiswa dan pihak yang berkepentingan. Setiap unit dalam Universitas diharapkan secara jujur dan konsisten melakukan penilaian mutu diri sehingga upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik. Penilaian mutu diri ini merupakan upaya peningkatan diri yang dilakukan oleh unit-unit, dan tidak dimaksudkan untuk mencari atau menonjolkan kebaikan ataupun keburukan masing-masing unit. Hasil penilaian mutu diri ini kemudian dipergunakan oleh masing-masing unit untuk menentukan prioritas perbaikan mutu diri dengan dukungan penuh dari Pimpinan puncak institusi. Audit internal di UIN Maliki Malang diarahkan di hamper semua elemen kampus yang meliputi: kebijakan dan perencanaan, pengadaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), manajemen dan administrasi, mahasiswa, rancangan dan pengembangan program, rancangan dan pengembangan matakuliah, bantuan belajar bagi mahasiswa, penilaian mahasiswa, dan media pembelajaran.

D. Hasil Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

1. Evaluasi Diri/Audit Internal Tahun 2008

Evaluasi Diri atau disebut dengan kegiatan Audit yang dilakukan selama empat hari mulai tanggal 5 hingga 8 November 2008 yang diikuti oleh 36 auditor internal UIN Malang dengan *Lead Auditor* Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd selaku Ketua KJM UIN Malang, adalah kegiatan yang dipersyaratkan oleh SMM ISO 9001:2000.

Setelah satu bulan lebih, pencanangan dimulainya implementasi sistem manajemen dengan obyek dan proses yang diaudit disesuaikan dengan aktifitas yang berhubungan dengan pelayanan akademik Universitas Islam Negeri Malang.

Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd menjelaskan bahwa kegiatan audit tersebut dimaksudkan untuk melihat bahwa kebijakan mutu, target dan sasaran mutu telah di-terapkan secara efektif serta telah dikomunikasikan, mengidentifikasi ketidaksesuaian (*non conformities*) terkait implementasi proses maupun hasil akhir yang mempengaruhi performansi sistem, memberikan informasi (hasil audit) kepada manajemen dan kontribusinya untuk meningkatkan mutu berkesinambungan, dan menjamin bahwa setiap penyimpangan telah diperbaiki.

Lingkup Audit Internal dilakukan di 29 unit kerja yang terdiri dari 12 Jurusan/Program studi Strata 1 (S1). Ada 25 temuan Audit Internal yang terdiri dari 22 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau *remark*. Semuanya sudah ditindaklanjuti dan diverifikasi.

Sejumlah temuan tersebut diantaranya adanya keluhan pelanggan melalui kotak saran dan SMS sesuai prosedur penanganan pengaduan, tetapi ada beberapa keluhan yang masuk melalui pengukuran kepuasan pelanggan namun semua nilai indeks kepuasan pelanggan masih dalam kategori baik.

Belum adanya jumlah produk/pelayanan tidak sesuai yang masuk, ada 29 area bagian/jurusan yang sudah menetapkan sasaran mutu dan semuanya sudah membuat laporan pencapaian sasaran mutu sesuai frekwensi pengukurannya, belum ada permintaan tindakan koreksi dan tindakan pencegahan yang masuk, ada beberapa rekomendasi perbaikan yaitu penyetoran nilai pada Fakultas Saintek tidak hanya nilai akhir namun juga didukung nilai-nilai pendukung lainnya.

Kerjasama dengan lembaga/badan dalam kegiatan akademik juga perlu didorong kerjasama dalam menyerap output lulusan UIN Malang, ketepatan jam mengajar dosen perlu dimonitor.

Menurut Sugeng, *Lead Auditor*, hasil audit internal tersebut akan ditindaklanjuti dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) 28 November 2008. Kegiatan itu difokuskan untuk membahas dan pencarian solusinya sehingga pencapaian sasaran mutu dan efektifitas serta efisiensi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dapat terealisasikan. (Tabloid Gema Edisi: 38, November-Desember 2008:4).¹³

2. Monitoring Pra Assesment

Keseriusan UIN Malang dalam meningkatkan manajemen mutu dan pelayanan terhadap persoalan administrasi dan fasilitas memang betul-betul digarap secara serius. Semenjak dilaksanakan pelatihan SMM ISO 9001:2000, UIN Malang terbukti sudah mulai melakukan perubahan terhadap berbagai macam administrasi dan pelayanan, baik pada unit maupun fakultas. Hingga menjelang pelaksanaan Pra Audit (*Pra Assesment*) selama dua hari (1-2 Desember 2008).

Nana Sumarna dari SGS selaku lembaga perwakilan Indonesia yang bertugas sebagai tim audit dan pemberi sertifikasi SMM ISO 9001:2000 dari Jakarta mengaku senang melihat keseriusan UIN Malang untuk memenuhi manajemen mutu ISO 9001:2000. “Saya sangat senang sekali melihat keseriusan UIN Malang dalam meningkatkan mutu pelayanannya,” ungkapnya menjelang penutupan Pra Audit di ruang pertemuan rektorat lantai empat.

Ketua ISO UIN Malang, Drs. H. Muhtadi Ridwan, M.Ag. juga menegaskan bahwa dirinya dan tim akan terus berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai UIN ke depan lebih baik, dan konsisten terhadap jaminan mutu, segala kekurangan dan hal-hal yang tak sesuai secepatnya akan diperbaiki. “Apapun kekurangan yang ada kita akan terus berkoordinasi pada masing-masing tim yang sudah terbentuk,” ungkapnya.

Meningkatkan mutu pelayanan memang menjadi tujuan setiap lembaga, namun hal ini akan kandas juga jika tidak dibarengi dengan keseriusan tim yang

¹³ Tabloid Gema Edisi: 38, November-Desember 2008, hlm. 4

sudah dibentuk. "Kerjasama untuk mencapai perubahan yang lebih baik merupakan kunci utama dalam terealisasikannya tujuan SMM ISO UIN Malang ini," ungkapnya.

Sementara itu, hasil Pra Audit tersebut telah ditemukan sebanyak 22 temuan yang tidak memenuhi standarisasi ISO 9001:2000. Pelaksanaan Pra Audit yang berlangsung selama dua hari tersebut dilakukan pada semua unit yang masuk dalam pengajuan ISO 9001:2000.

Pelaksanaan pra audit tersebut dilakukan pada 10 dari 25 fokus audit sebagai unit audite, Top Manajemen, Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Lemlitbang), Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM), Fakultas Tarbiyah, Ekonomi, Syari'ah, dan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam sebagai unsur pelaksana akademik.

Sedangkan dari unsur pelaksana administrasi dipilih Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK), Biro Administrasi Umum (BAU), dan *Management Representative* sebagai penanggungjawab pengendalian implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

Sebagaimana penjelasan Muhtadi selaku Ketua Tim bahwa hasil temuan Pra Audit tersebut merupakan review dari sistem manajemen yang sudah dikembangkan di UIN Malang ini, juga untuk mempersiapkan lebih matang lagi sebelum pelaksanaan *main assessment* atau *main audit* yang rencananya akan dilaksanakan 22-24 Desember 2008. (Tabloid Gema, Edisi 38, November-Desember 2008:3)¹⁴.

3. Temuan Audit Internal Tahun 2009¹⁵

a. Laporan Hasil Audit Internal

Pencatatan hasil temuan audit disesuaikan dengan rencana audit dan hasil temuan audit dimasukkan dalam perencanaan tindakan pencegahan dan perbaikan. Temuan audit menyimpulkan sebagai berikut:

¹⁴ Tabloid Gema Edisi: 38, November-Desember 2008, hlm. 3

¹⁵ Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Quality Management System Internal Audit Summary Report*, Malang: LPM UIN Maliki Malang, 2009, hlm. 1

Tabel 4.3 Laporan Hasil Audit Internal Tahun 2009¹⁶

BAGIAN ADMINISTRASI AKADEMIK	
Temuan	Tindak Lanjut
System tidak dapat memastikan <i>Intellectual customers property</i> dapat dijamin identifikasi, validasi dan kompetensi rekanan). (KS) - Tidak sesuai dengan Klausul 7.5.4 (kepemilikan pelanggan) dan 7.4.1 (Proses pembelian)	1. Membuat aturan tentang <i>intellectual customers property</i> ; 2. Aturan dan Seleksi Rekanan Pembuat Ijasah, akte IV, sertifikat dll
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Terkait pemantauan keluhan pelanggan (KS) - Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	1. Dibuat laporan Sasarn mutu sesuai dengan periode pelaporannya. 2. Disusun form layanan dan keluhan
Pengendalian terhadap catatan mutu dan arsip; dokumen eksternal; penyimpanan dan penelusuran. (KS) - Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4. (pengendalian arsip)	Disusun format catatan mutu dan arsip; dokumen eksternal; penyimpanan dan penelusuran.
System tidak dapat memastikan seleksi dan evaluasi penerimaan mahasiswa sesuai dengan standar UIN Malang. (julur regular dan mandiri). Di temukan banyak mahasiswa tarbiyah belum bisa membaca huruf arab. (KS) - Tidak sesuai dengan klausul 7.1. (perencanaan realisasi produk)	1. Update format seleksi dan evaluasi dengan kalibrasi 2. Pemantauan terhadap keterjaminan obyektifitas hasil evaluasi dan seleksi.
System tidak dapat memastikan adanya efektifitas komunikasi internal pada tingkatan organisasi, sehingga banyak menimbulkan interpretasi berbeda-beda pada tingkat fakultas dan jurusan. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 5.5.3. (Komunikasi internal)	Sosialisasi internal terkait dengan tanggung jawab dan pendelegasian wewenang pada bagian yang terkait proses SMM.
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penelusuran) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan	- Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
Berdasarkan hasil survei kepuasan pelayanan akademik pada tingkat Universitas, diperoleh hasil bahwa pelayanan akademik tidak memuaskan. (lihat lampiran)	- Menginstruksikan (Membuat intruksi kerja) tentang peningkatan pelayanan akademik fakultas (sesuai dengan indikator/ instrumen kepuasan pelayanan) kepada semua bagian pelayanan. - Menambah fasilitas pendukung layanan akademik.
BAGIAN UMUM	
Temuan	Tindak Lanjut
System belum dapat menjamin fungsi	- Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan

¹⁶ Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Ibid*.

Mengendalikan, memantau serta mengevaluasi pelaksanaan pemeliharaan sarana dan prasarana di lingkungan di Rektorat, Biro, gedung kuliah/kelas, unit-unit di UIN Malang (KS). <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada pemeliharaan rutinitas yang terjadwal pada bagian2 tertentu. Misalnya : AC; APAR; Hydrant; PC; foto Kopi; dll. Hanya dilaksanakan perbaikan apabila ada permintaan. - Pada fakultas Ekonomi alarm tidak dapat dipastikan berfungsi dengan baik (bunyi sendiri). (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	sarana dan prasarana. <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; Labelilasi kartu servis peralatan
Perlu dipastikan bahwa penataan tata ruang dan pengendalian stok barang dilakukan dengan baik. (SP)	Melakukan penataan tata ruang dan pengendalian stok barang sesuai dengan kartu kontrol
Perlu dipastikan adanya kejelasan cakupan tanggung jawab pemeliharaan terhadap LCD (di kelas atau di tempat bagian lain). (KS)	<ul style="list-style-type: none"> - Dipastikan Check LCD sebelum diserahkan ke Bagian Umum. - Re-koordinasi semua pihak yang terkait membahas MOU dengan Rekanan terkait pengadaan LCD.
Sistem belum dapat menjamin identifikasi sarana/prasarana (BMN) yang ada pada masing-masing ruangan setiap 6 (enam) bulan sekali: <ul style="list-style-type: none"> - Status/ kondisi barang/ alat (baik/ rusak/ perlu perbaikan) - Mutasi barang/ alat (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Re-koordinasi semua pihak yang terkait (Bagian Umum; PD-2 dan UPT) tentang job diskripsi dan Prosedur Pemeliharaan.
Sistem tidak menjamin informasi pelanggan dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (SP) <ul style="list-style-type: none"> - Papanisasi layanan informasi lay-out gedung rektorat; informasi Pelayanan Kinerja dll.) 	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Sistem Belum menjamin keamanan parkir (motor; mobil dan perlengkapannya) (SP)	konsistensi pengecekan kepemilikan kendaraan oleh petugas keamanan, dll.
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)	Dibuat laporan sasaran mutu Bagian Umum sesuai dengan periode pelaporannya
BAGIAN KEUANGAN	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin informasi Pelanggan dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.

Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)	Dibuat laporan sasaran mutu Bagian Keuangan.
Sistem tidak dapat menjamin pelaksanaan updating IKN dan BMN secara periodik. (Asas penggunaan BMN oleh Unit; Fakultas dll). (KS) (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.2.2 tentang kompetensi; Trainning dan Responsibility)	- Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Re-koordinasi semua pihak yang terkait (Bagian Umum; PD-2 dan UPT) tentang job diskripsi dan Prosedur Pemeliharaan.
Ditemukan adanya overload job diskription pada bagian BMN; IKN dan perhitungan anggaran. (SP)	Permintaan tambahan pegawai atau peningkatan efektifitas pegawai baru.
Sistem tidak dapat menjamin pelaksanaan updating kompetensi pelaksana pengadaan (Sertifikat L2). (SP) (Tidak sesuai dengan Keppres No 80 Tahun 2003 dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	Re-koordinasi semua pihak yang terkait pada proses pengadaan (Bagian Umum; PD-2 dan UPT) tentang Sertifikasi L2.
Sistem tidak menjamin adanya: 1. Daftar Rekanan yang telah disetujui belum ditetapkan. 2. Seleksi dan evaluasi rekanan belum dilaksanakan. 3. Rekapitulasi Penilaian rekanan belum dibuat. (Tidak sesuai dengan Klausul 7.41. tentang Pembelian)	Kriteria dan metode seleksi akan dilengkapi dalam Prosedur dan Dokumen Eksternal Keppres No 80 Tahun 2003 1. Membuat Daftar Rekanan yang telah disetujui sesuai Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa 2. Membuat seleksi dan evaluasi rekanan sesuai Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa 3. Rekapitulasi Penilaian rekanan sesuai Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa.
BAGIAN KEPEGAWAIAN	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin identifikasi informasi kepegawaian dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Perlu dipertimbangkan untuk memastikan bahwa dokumen penunjang data diri (<i>personal file</i>) dijaga dengan baik oleh Bagian Kepegawaian, misalnya: salinan sertifikat pelatihan, sejarah pelatihan, dll. (tidak sesuai dengan Klausul 4.2.4: Pengendalian catatan dan Klausus 7.5.4 : kepemilikan pelanggan) (KS)	Melakukan penataan secara berkala <i>personal file</i> .
Perlu dipastikan bahwa <i>back up</i> data komputer SIMPEG selalu dijaga oleh Bagian Kepegawaian. (tidak sesuai dengan Klausul 4.2.4: Pengendalian catatan dan Klausus 7.5.4 : kepemilikan pelanggan) (KS)	Melakukan penataan secara berkala <i>back-up data</i> .

Dapat dipastikan bahwa Sistem menjamin adanya analisis kebutuhan tenaga kontrak, seleksi dan evaluasi terhadap tenaga kontrak. (tidak sesuai dengan Klausul 6.2.2 analisa SDM dan Kompetensi) (KS)	<ul style="list-style-type: none"> - Mendata analisis kebutuhan tenaga kontrak dari unit/ fakultas - Pelaksanaan seleksi dan evaluasi terhadap tenaga kontrak diserahkan ekapda unit/ fakultas
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Terkait pemantauan keluhan pelanggan (KS) - Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya. 2. Disusun form layanan dan keluhan
BAGIAN PERENCANAAN	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin identifikasi informasi kepegawaian dijalankan dengan baik (petunjuk layanan; Struktur organisasi, dll). (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Komunikasi internal dengan unit; lembaga dan fakultas tidak dipastikan berjalan efektif Ditemukan pada unit; fakultas; lembaga kurang memahami tentang perencanaan.	Selalu dilakukan komunikasi internal secara rutinitas (sesuai dengan prosedur Komunikasi internal) agar memahami tentang perencanaan.
Ditemukan adanya kinerja yang harus dibuatkan prosedur mutunya. misal: PM Evaluasi RKA-AL	Disesuaikan dengan standart yang telah dijalankan
PROGRAM PASCASARJANA	
Temuan	Tindak Lanjut
Pemeliharaan <i>supporting</i> (sarana dan prasarana) secara mandiri tidak dijalankan dengan maksimal. (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.
<i>Control of Monitoring and measuring devices.</i> <i>Klausul 7.6 (KS)</i> - Identifikasi dan penetapan bentuk kalibrasi dan validasi penilaian (soal ujian) - Rekapitulasi penilaian ujian, dengan melakukan pengecekan secara manual dan validasi display.	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang alat penilaian yang harus ada unsur kalibrasi antara dosen MK atau serumpun. - Menginstruksikan kepada dosen untuk mendisplaykan hasil rekapitulasi penilaian ujian secara manual.
Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
Evaluasi dan peninjauan kurikulum belum dilaksanakan secara terbuka yang mencakup keseluruhan stakeholder (Pakar: alumni; Request: dll) Tidak sesuai dengan Klausul 7.3 : Desain dan Realisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu peninjauan dan revisi kurikulum - Workshop kurikulum yang mencakup keseluruhan Stakeholder.

System tidak menjamin perpustakaan dapat diakses mahasiswa dengan mudah (tidak adanya catalog yang memudahkan akses pelayanan) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	- Penyusunan kembali katalog (manual) yang memudahkan akses pelayanan.
Disarankan untuk meningkatkan status akreditasi prodi.	-
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dilakukan tindakan berkelanjutan untuk mencapai target. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya; menyusun strategi pencapaian.
System tidak menjamin evaluasi dan seleksi terhadap kompetensi outsourcing dosen. Tidak sesuai dengan klausul 6.2.2 (kompetensi)	Kriteria dan metode seleksi akan dilengkapi Dokumen penunjang kebutuhan outsourcing dosen. <ul style="list-style-type: none"> - Membuat Daftar kebutuhan dosen yang telah disetujui - Membuat seleksi dan evaluasi sesuai Prosedur - Membuat Rekapitulasi Penilaian sesuai Prosedur
Sistem tidak menjamin identifikasi informasi pelayanan dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) (KS) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
FAKULTAS TARBIYAH	
Temuan	Tindak Lanjut
Pemeliharaan <i>supporting</i> (sarana dan prasarana) secara mandiri tidak dijalankan dengan maksimal. Misalnya baterai AC. (KS) (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.
Belum memastikan bahwa organisasi menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. (KS) <ul style="list-style-type: none"> - Ruang layanan akademik yang tidak rapi - Penempelan pengumuman/ informasi tidak pada tempatnya. Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan ulang sesuai dengan efektifitas layanan.

Sistem tidak menjamin identifikasi informasi pelayanan dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan). (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran). (KS) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dilakukan tindakan berkelanjutan untuk mencapai target. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya; menyusun strategi pencapaian.
<i>Control of Monitoring and measuring device.</i> 7.6 (KS) <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi dan penetapan bentuk kalibrasi dan validasi penilaian (soal ujian) - Rekapitulasi penilaian ujian, dengan melakukan pengecekan secara manual dan validasi display. <ul style="list-style-type: none"> - Ditemukan ketidaksesuaian antara daftar Inventaris ruangan dengan daftar inventaris yang ada pada bagian umum. - Belum dibuat daftar rekanan (Tidak sesuai dengan klausul 6.3 : infra struktur) (KS)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang alat penilaian yang harus ada unsur kalibrasi antara dosen MK atau serumpun. - Menginstruksikan kepada dosen untuk mendisplaykan hasil rekapitulasi penilaian ujian secara manual. <ul style="list-style-type: none"> - Re-iventarisasi sarana dan prasana. - Membuat daftar rekanan
Pemeriksaan sistematis terhadap desain dan perkembangan kurikulum tidak dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. (KS) (Standar kompetensi lulusan ; Penyusunan Peta Kurikulum; Validasi Jurnal dan SAP; SK kurikulum)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu peninjauan dan revisi kurikulum - Penyusunan SKL dan Peta kurikulum - work shop
FAKULTAS EKONOMI	
Temuan	Tindak Lanjut
Belum memastikan bahwa organisasi menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. (KS) Ruang layanan akademik (BAA) yang tidak rapi (Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja)	Penataan lay-out ruangan sesuai dengan efektifitas layanan.

Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	- Dibuat form regestrisasi pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
- Ditemukan ketidaksesuaian antara daftar Inventaris ruangan dengan daftar inventaris yang ada pada bagian umum. - Belum dibuat daftar rekanan (Tidak sesuai dengan klausul 6.3 : infra struktur) (KS)	- Re-inventarisasi sarana dan prasarana. - Membuat daftar rekanan
Pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar belum bisa dipastikan adanya rekapitulasi setiap bulan. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	Mempertegas fungsi BAA
Belum dapat dijalankannya: pemantauan dan validasi realisasi pelaksanaan pemeliharaan sarana dan prasarana. (mis: Baterai AC) (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur) (KS)	- Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.
Sistem tidak menjamin masing-masing job description dipahami oleh masing-masing personalia. (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	- Sosialisasi job description yang telah tersusun - Menempel job description pada masing-masing meja
FAKULTAS SYARI'AH	
Temuan	Tindak Lanjut
Pemeliharaan <i>supporting</i> (sarana dan prasarana) secara mandiri tidak dijalankan dengan maksimal. Misalnya AC banyak yang mati; baterai remote AC habis. (KS) (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	- Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.
Belum memastikan bahwa organisasi menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. (KS) - Ruang layanan akademik yang tidak rapi - Penempelan pengumuman/ informasi tidak pada tempatnya/ tidak di validasi; Ada kabel yang melintang. Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja	1. Penataan ulang sesuai dengan efektifitas layanan. 2. identifikasi layanan sesuai dengan job diskripsi
Sistem tidak menjamin masing-masing job description dipahami oleh masing-masing personalia. (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>)	- Sosialisasi job description yang telah tersusun - Menempel job description pada meja

<i>focus) (KS)</i>	
Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan). (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrisasi pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan. (KS)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
Pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar belum bisa dipastikan adanya rekapitulasi setiap bulan. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	Mempertegas fungsi BAA
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dilakukan tindakan berkelanjutan untuk mencapai target. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya; menyusun strategi pencapaian.
System belum memastikan adanya pengendalian, pemantauan dan pengukuran evaluasi/ ujian. Klausul 7.6 (KS) <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi dan penetapan bentuk kalibrasi dan validasi penilaian (soal ujian) - Rekapitulasi penilaian ujian, dengan melakukan pengecekan secara manual dan validasi display. <ul style="list-style-type: none"> - Ditemukan ketidaksesuaian antara daftar Inventaris ruangan dengan daftar inventaris yang ada pada bagian umum. (SP) - Belum dibuat daftar rekanan (Tidak sesuai dengan klausul 6.3 : infra struktur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang alat penilaian yang harus ada unsur kalibrasi antara dosen MK atau serumpun. - Menginstruksikan kepada dosen untuk mendisplaykan hasil rekapitulasi penilaian ujian secara manual. <ul style="list-style-type: none"> - Re-inventarisasi sarana dan prasana. - Membuat daftar rekanan
Pemeriksaan sistematis terhadap desain dan perkembangan kurikulum tidak dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. (SP) (Standar kompetensi lulusan ; Penyusunan Peta Kurikulum; Validasi Jurnal dan SAP; SK kurikulum)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu peninjauan dan revisi kurikulum - Penyusunan SKL dan Peta kurikulum - work shop
FAKULTAS PSIKOLOGI	
Temuan	Tindak Lanjut
Pemeliharaan <i>supporting</i> (sarana dan prasarana) secara mandiri tidak dijalankan dengan maksimal. Misalnya AC bayak yang mati; baterai remote AC habis. (KS) (Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.

<p>Belum memastikan bahwa organisasi menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. (KS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ruang layanan akademik yang tidak rapi - Penempelan pengumuman/ informasi tidak pada tempatnya; <p>Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penataan ulang sesuai dengan efektifitas layanan. - identifikasi layanan sesuai dengan job diskription
<p>Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
<p>Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
<p>Pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar belum bisa dipastikan adanya rekapitulasi setiap bulan. (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)</p>	<p>Mempertegas fungsi BAA</p>
<p>Laporan pencapaian sasaran mutu belum dilakukan tindakan berkelanjutan untuk mencapai target. (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)</p>	<p>Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya; menyusun strategi pencapaian.</p>
<p>System belum memastikan adanya pengendalian, pemantauan dan pengukuran evaluasi/ ujian. Klausul 7.6 (KS)</p> <p>Rekapitulasi penilaian ujian, dengan melakukan pengecekan secara manual dan validasi display.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menginstruksikan kepada dosen untuk mendisplaykan hasil rekapitulasi penilaian ujian secara manual.
<p>Sistem belum memastikan pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum setiap tahun (tidak ada SK Dekan tentang pengesahan kurikulum) (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 7.3.1 (perencanaan desain dan pengembangan)</p>	<p>Tidak sesuai dengan klausul 7.3.1 (perencanaan desain dan pengembangan)</p> <p>pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum harus disahkan dalam bentuk SK (lainnya)</p>
FAKULTAS HUMBUD	
Temuan	Tindak Lanjut
<p>Pemeliharaan <i>supporting</i> (sarana dan prasarana) secara mandiri tidak dijalankan dengan maksimal. Misalnya AC banyak yang mati; baterai remote AC habis. (KS)</p> <p>(Tidak sesuai dengan UIN-QA/PM/03-DD/03 tentang prosedur Pemeliharaan sarana dan Prasana dan Klausul 6.3 tentang Infrastruktur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu pemeliharaan sarana dan prasarana. - Penyusunan jadwal pemeliharaan; kartu servis peralatan; daftar inventaris barang dan alat; dan Daftar Inventaris ruangan.
<p>Belum memastikan bahwa organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penataan ulang sesuai dengan efektifitas

<p>menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. (KS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ruang layanan akademik yang tidak rapi - Penempelan pengumuman/ informasi tidak pada tempatnya <p>Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja</p>	<p>layanan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifikasi layanan sesuai dengan job diskription
<p>Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrisasi pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
<p>Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) mis: tidak ditemukannya dokumen terkait Posedur Mutu PKLI</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan. (KS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
<p>Sistem belum memastikan pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum setiap tahun (tidak ada SK Dekan tentang pengesahan kurikulum). (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 7.3.1 (perencanaan desain dan pengembangan)</p>	<p>pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum harus disahkan dalam bentuk SK (lainnya)</p>
<p>Laporan pencapaian sasaran mutu belum dilakukan tindakan berkelanjutan untuk mencapai target. (KS)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)</p>	<p>Dibuat laporan Sasaran mutu sesuai dengan periode pelaporannya; menyusun strategi pencapaian.</p>
<p>Pengelolaan laboratorium (Laboran; pengelola; Petunjuk penggunaan peralatan-perlengkapan lab, dll) belum dipastikan dilaksanakan sesuai prosedur.</p>	<p>Kompetensi laoran; Dibuat jadwal pemakaian; Daftar rekanan pemeliharaan/ perbaikan Dibuat work instruction yang dipahami oleh pemakai lab.</p>
SAINSTEK (Jurusan Biologi dan Jurusan Kimia)	
Temuan	
<p>Perlu dipastikan bahwa pemeliharaan perangkat laboratorium dilakukan dengan baik. Jadwal pemeliharaan, verifikasi dan kalibrasi harus ditentukan dengan jelas. (KS)</p> <p>(Tidak ada work instruction di laboratorium; Jadwal pemeliharaan, materials safety, dll)</p> <p>Tidak sesuai dengan klausul 6.3: Infrastruktur dan klausul 7.6: pengawalan, monitoring dan pengukuran</p>	<p>Tindak Lanjut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan dan mensosialisasikan <i>work instruction (WI)</i>; pemeliharaan dan penggunaan perangkat laboratorium
<p>Perlu dipastikan bahwa pengendalian dan pengawasan terhadap bahan-bahan kimia selalu dilakukan, misalnya: tanggal kadaluarsa, MSDS, pengolahan limbah; dll.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat daftar pengendalian dan pengawasan bahan kimia. (daftar kedaluarsa; MSDS, dll) - Membuat prosedur pembuangan/

Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja dan klausul 7.6: pengandalian, monitoring dan pengukuran	pengolahan limbah.
Belum memastikan bahwa organisasi menentukan dan mengelola lingkungan belajar/ layanan sesuai dengan persyaratan pembelajaran. - Ruang layanan akademik yang tidak rapi - Penempelan pengumuman/ informasi tidak divalidasi; - Ada kabel yang melintang. Tidak sesuai dengan klausul 6.4 : lingkungan kerja	- Penataan ulang sesuai dengan efektifitas layanan. - identifikasi layanan sesuai dengan job diskription
Sistem tidak menjamin masing-masing job description dipahami oleh masing-masing personalia. (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	- Sosialisasi job description yang telah tersusun - Menempel job description pada meja
Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	- Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan	- Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
Sistem belum memastikan pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum setiap tahun (tidak ada SK Dekan tentang pengesahan kurikulum tahun 2009). (KS) Tidak sesuai dangan klausul 7.3.1 (perencanaan desain dan pengembangan)	pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum harus disahkan dalam bentuk SK (lainnya)
- Ditemukan ketidaksesuaian antara daftar Inventaris ruangan dengan daftar inventaris yang ada pada bagian umum. - Belum dibuat daftar rekanan (Tidak sesuai dengan klausul 6.3 : infrastruktur)	- Re-inventarisasi sarana dan prasana. - Membuat daftar rekanan
Sistem belum memastikan pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum setiap tahun (tidak ada SK Dekan tentang pengesahan kurikulum) Tidak sesuai dangan klausul 7.3.1 (perencanaan desain dan pengembangan)	pengesahan hasil peninjauan dan pengembangan kurikulum harus disahkan dalam bentuk SK (lainnya)
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/ mahasiswa dijalankan dengan baik (petunjuk layanan). (Identifikasi layanan: informasi lay-out ruang/ lantai, dll)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.

(tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	
MA'HAD	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Tidak dijamin pelaksanaan Survey kepuasan alumni; wali santri dan survey azas kemanfaatan bagi masyarakat. (Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrisasi pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Membuat survey alumni dan wali santri
Perlu dipastikan untuk perawatan dan penyediaan sarana dan prasarana ma'had dapat dijalankan dengan baik. (air; listrik ; kebersihan; Kamar mandi, saluran air, kamar santri, dll) (KS) Tidak sesuai dengan klausul 6.3 : infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan jadwal pemeliharaan dan kebersihan masing-masing ruangan. - Penambahan tenaga kebersihan
Pemeriksaan sistematis terhadap disain dan perkembangan kurikulum tidak dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. (ditemukan banyak silabus yang tidak divalidasi) (Tidak sesuai dengan klausul 4.2.2. (pengendalian)	Dibuat jurnal, SAP dan Silabus kurikulum, yang menunjukkan adanya validasi dan monitoring kesesuaian proses belajar mengajar.
Ketaatan santri terhadap aturan tidak selalu dilaksanakan dengan baik, misalnya membuang sampah; pemakaian listrik; jadwal piket; peran musrif/ fah, dll) (SP)	Menyusun aturan baru yang memperjelas batas-batas peraturan yang ada.
Hasil evaluasi dan penilaian Ma'had terhadap santri-santriwati yang diberikan kepada fakultas belum dipastikan ditindak lanjuti oleh fakultas secara makismal. (SP) Ditemukan hasil penilaian ma'had (sebagai bagian rekomendasi prasyarat mata kuliah tertentu) belum di tindak lanjuti oleh fakultas/jurusran.	Melakukan komunikasi internal dengan fakultas.
PKBPA	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Pemantauan dan evaluasi terhadap keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) (Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrisasi pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey

<i>Control of Monitoring and measuring device.Klausul 7.6 (KS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi dan penetapan bentuk kalibrasi dan validasi penilaian (soal ujian) - Rekapitulasi penilaian ujian, dengan melakukan pengecekan secara manual dan validasi display. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang alat penilaian (validasi: pengukuran) terhadap soal ujian/ evaluasi - Menginstruksikan kepada dosen untuk mendisplaykan hasil rekapitulasi penilaian ujian secara manual.
Lingkungan kerja di PKBPA perlu ditingkatkan. Selama proses audit, lingkungan kerja dalam kondisi buruk. disarankan agar proses administrasi dan ruang dosen dilakukan dengan mengakses secara mandiri. (KS) Tidak sesuai dengan klausul 6.3: Lingkungan kerja		Penataan kembali lingkungan kerja ; Koordinasi dengan lembaga terkait keterbatasan ruang antara dosen dan staff
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)		Dibuat laporan sasaran mutu untuk dievaluasi
PKBPI		
Temuan	Tindak Lanjut	
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/ mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.	
Pemantauan dan evaluasi terhadap kepuasan/ keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey 	
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)	Dibuat laporan sasaran mutu untuk dievaluasi	
Pemeriksaan sistematis terhadap desain dan perkembangan kurikulum tidak dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. (Peninjauan kurikulum; Validasi Jurnal dan SAP; SK kurikulum;)	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi prosedur mutu peninjauan dan revisi kurikulum 	
LEMLIT		
Temuan	Tindak Lanjut	
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/ mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; Struktur Organisasi; Flow caerd layanan, dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.	
Identifikasi; Pemantauan dan evaluasi terhadap / kepuasan keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey 	
Komunikasi internal lemlit dan fakultas tidak	1. Selalu dilakukan komunikasi internal	

dipastikan berjalan efektif. Ditemukan pada fakultas. (SP) Ditemukan banyak dosen yang kurang memahami tentang proses dan standart baru pengembangan dan penelitian.	secara rutinitas (sesuai dengan prosedur Komunikasi internal) agar memahami tentang proses pengembangan dan penelitian 2. Membuat instrumen untuk analisa problem ketidakikutsertaan dosen dalam penelitian.
Sangat disarankan untuk menjalin kerja sama dengan unit-unit terkait (LPM; PD-2; Kemahasiswaan) (SP)	-
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)	Dibuat laporan sasaran mutu untuk dievaluasi
PSG	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/ mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; Struktur Organisasi; Flow card layanan, empati pelayanan dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Identifikasi; Pemantauan dan evaluasi terhadap / kepuasan keluhan pelanggan belum dijalankan (survey kepuasan) (KS) Tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. (Perbaikan berlanjut)	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat form regestrasи pelayanan dan keluhan yang di rekam validasinya maksimal 1 bulan sekali. - Melakukan analisis survey
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) mis: tidak ditemukannya dokumen terkait Prosedur Mutu; Catatan Mutu, dll) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan. (KS)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian Dokumen
<i>Control of Monitoring and measuring device.Klausul 7.6</i> (KS) <ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi dan penetapan bentuk kalibrasi dan validasi penilaian kelulusan sekolah gender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tentang alat penilaian (validasi: pengukuran) terhadap soal ujian/ evaluasi kelulusan.
S A R	
Temuan	Tindak Lanjut
Sistem tidak menjamin informasi konsumen/ mahasiswa dijalankan dengan baik (struktur organisasi; <i>table identification</i> ; dll) (tidak sesuai dengan Klausul 5.2: <i>Customer focus</i>) (KS)	Disusun flow card (alur informasi) pelayanan dengan papanisasi dan identifikasi pelayanan.
Sistem tidak menjalankan efektifitas pengendalian terhadap catatan mutu/ arsip (Penyimpanan; perlindungan dan penulusuran) mis: tidak ditemukannya dokumen terkait	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi arsip (hardware-software); penataan owner; penyusunan berita acara pengudangan arsip kedaluarsa. - Sosialisasi Prosedur Mutu Pengendalian

Posedur Mutu; Catatan Mutu, dll) Tidak sesuai dengan klausul 4.2.4 : pengendalian dokumen dan catatan. (KS)	Dokumen
Laporan pencapaian sasaran mutu belum dibuat. Hal ini tidak sesuai dengan klausul 8.5.1. Perbaikan berlanjut (KS)	Dibuat laporan sasaran mutu untuk dievaluasi

Tabel 4.4 Rekapitulasi Audit Internal Tahun 2009

AUDITEE	TEMUAN	STATUS
REKTORAT	-	-
MR/ SEKRETARIAT ISO	6 KS / 1 SP	Closing
BAA (Bagian Administrasi Akademik)	6 KS / 1 SP	Closing
BAGIAN UMUM	4 KS/ 3 SP	Closing
BAGIAN KEUANGAN	5 KS/ 2 SP	Closing
BAGIAN KEPEGAWAIAN	5 KS	Closing
BAGIAN PERENCANAAN	1 KS/ 2 SP	Closing
PASCA-SARJANA (MPI)	8 KS/ 2 SP	Closing
FAKULTAS TARBIYAH (PAI)	9 KS	Closing
FAKULTAS EKONOMI (Manajemen)	5 KS/ 1 SP	Closing
FAKULTAS SYARI'AH (Al-Ikhwal Al-Syakhsiyah)	8 KS/ 2 SP	Closing
FAKULTAS PSIKOLOGI	8 KS	Closing
FAKULTAS HUMBUD (Bahasa Inggris dan Bahasa Arab)	7 KS	Closing
FAKULTAS SAINTEK (Kimia dan Biologi)	9 KS/ 1 SP	Closing
MA'HAD	3 KS/ 3 SP	Closing
PKPBA	5 KS	Closing
PKBPI	4 KS	Closing
LEMLIT	3 KS/ 2 SP	Closing
PSG	4 KS	Closing
SAR	3 KS	Closing
SAC	(BELUM)	-
LPM	(BELUM)	-

Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau *remark*. Temuan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Klausul 7.5.4 : *Customers Property* : 3 Temuan
- 2) Klausul 8.5.1 Perbaikan Berlanjut : 28 Temuan
- 3) Klausul 4.2.2 Pengendalian Arsip : 12 Temuan
- 4) Klausul 7.1 Perencanaan Realisasi Produk : 1 Temuan
- 5) Klausul 5.5.3 Komunikasi Internal : 2 Temuan
- 6) Klausul 6.3 Infrastruktur : 16 Temuan

- | | |
|---|-------------|
| 7) Klausul 5.2 <i>Customer Fokus</i> | : 16 Temuan |
| 8) Klausul 4.2.2 pengendalian arsip | : 2 Temuan |
| 9) Klausul 7.4.1 Pembelian | : 2 Temuan |
| 10) Klausul 12 Kepemilikan Pelanggan | : 4 Temuan |
| 11) Klausul 6.2.2 Analisa dan Kompetensi Sdm | : 3 Temuan |
| 12) Klausul 7.3 Desain dan Realisasi | : 5 Temuan |
| 13) Klausul 7.6 Pengendalian, Monitoring dan Pengukuran | : 6 Temuan |
| 14) Klausul 6.4 Lingkungan Kerja | : 7 Temuan |
| 15) Klausul 7.3.1 Perencanaan Desain dan Pengembangan | : 3 Temuan |

b. Status Tindakan Perbaikan dan Pencegahan

Berdasarkan hasil temuan audit internal tersebut diatas telah disampaikan permintaan tindakan perbaikan dan pencegahan. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau remark telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. Adapun rincian status Permintaan Tindakan tindakan perbaikan dan pencegahan mencakup tentang :

- 1) Pengendalian dokumen/ arsip/ catatan mutu
- 2) Komunikasi Internal : Pemantauan PBM oleh fakultas
- 3) Infrastruktur : Perbaikan dan penambahan sarana (Misalnya: Tempat pemasangan layanan informasi dan publikasi (Baliho; Spanduk, dll) tingkat universitas
- 4) *Customer Focus* : Empati layanan terhadap mahasiswa dan dosen
- 5) Kepemilikan Pelanggan : keamanan parkir;
- 6) Analisa dan Kompetensi SDM : Dosen dan Staf
- 7) Desain dan Realisasi: Layanan Ma'had; PKPBA; PKPBI terhadap mahasiswa baru.
- 8) Lingkungan Kerja: tempat sampah; kepatuhan merokok; dll

Status Tindakan Perbaikan dan Pencegahan yang mendasarkan pada keluhan pelanggan melalui media *Sort Massages Send* (SMS BOX), Telah diidentifikasi bahwa mulai Bulan Januari – Maret 2009 ada sekitar 285 SMS yang masuk dalam SMS Box, meliputi keluhan :

- 1) Klausul 7.5.4 : *Customers Property*

- 2) Klausul 5.5.3 Komunikasi internal
- 3) Klausul 6.3 Infrastruktur
- 4) Klausul 5.2 *Customer fokus*
- 5) Klausul 4.2.2 pengendalian arsip
- 6) Klausul 6.2 kepemilikan pelanggan
- 7) Klausul 6.2.2 Analisa dan kompetensi SDM
- 8) Klausul 7.3 Desain dan Realisasi
- 9) Klausul 6.4 Lingkungan Kerja

c. Rekomendasi untuk Perbaikan (*Improvement*)

- 1) Kepastian system dalam menjamin seleksi dan evaluasi Mahasiswa baru melalui jalur mandiri dan regular sesuai dengan standar UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- 2) Sistem belum dapat menjamin identifikasi sarana/prasarana (BMN) yang ada pada masing-masing ruangan setiap 6 (enam) bulan sekali: Status/kondisi barang-alat; Mutasi barang/ alat.
- 3) Pengendalian, pemantauan dan analisa pembelajaran wajib dilakukan melalui penetapan tanggung jawab dan wewenang yang mengkomunikasikan dengan bagian yang terkait. Salah satu contoh adalah dengan mendirikan sekretariat Pengendalian Pembelajaran.
- 4) Penetapan produk tidak sesuai perlu dilakukan peninjauan dan evaluasi sebagai tindakan perbaikan berkelanjutan. Misalnya:
 - a) Karyawan staff dan dosen yang selama 3 (tiga) periode berturut-turut tidak naik ke pangkatannya.
 - b) Masa keberterimaan pasar bagi lulusan : Maksimal 15 Bulan
 - c) Maksimal setiap fakultas 70% Dosen menggunakan buku ajar yang disusun oleh dosen bersangkutan.
 - d) Kehadiran dosen dibawah 75% dibawah standart tatap muka.
 - e) Mahasiswa menjelang kelulusan masih belum dapat membaca dan menulis Al-Qur'an.

Laporan Audit Internal Hasil Pengolahan Data Kinerja Jurusan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Semester Genap 2013/2014

yang telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggung jawabkan kepada Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang oleh Pengolah Data, Abdul Aziz, M.Si. dengan mengetahui Kepala Bidang Audit, H. Alfin Mustikawan, M.Pd, dan telah disahkan oleh Ketua LPM, Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag

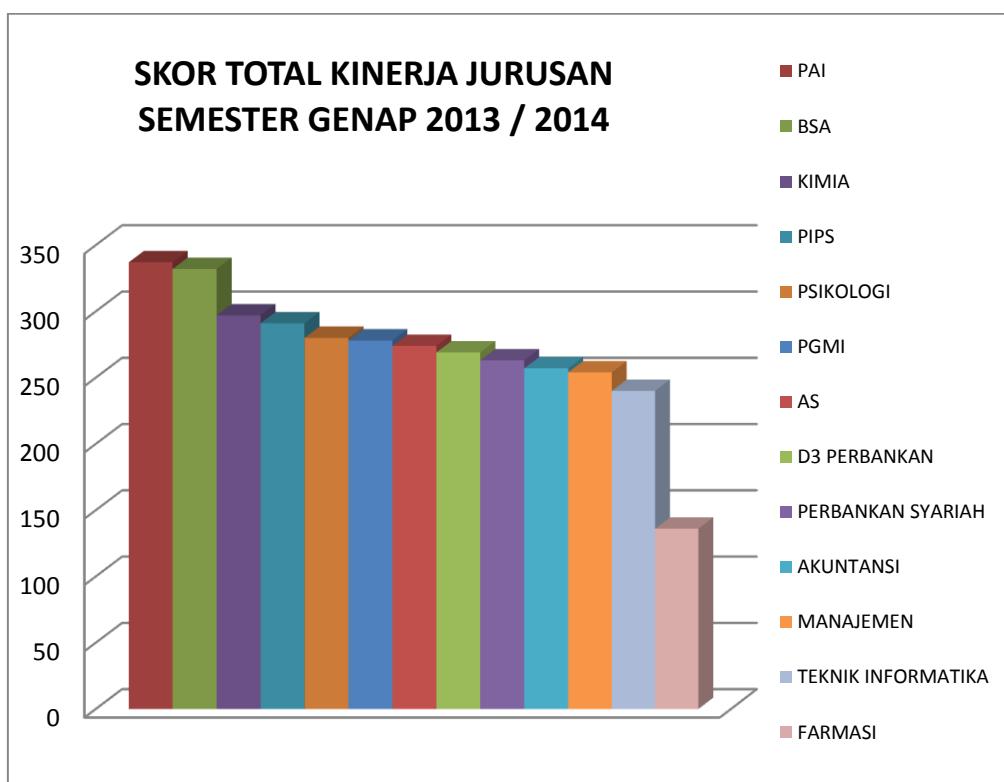
d. Aspek Pengukuran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan

Tabel 4.5. Aspek Pengukuran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan

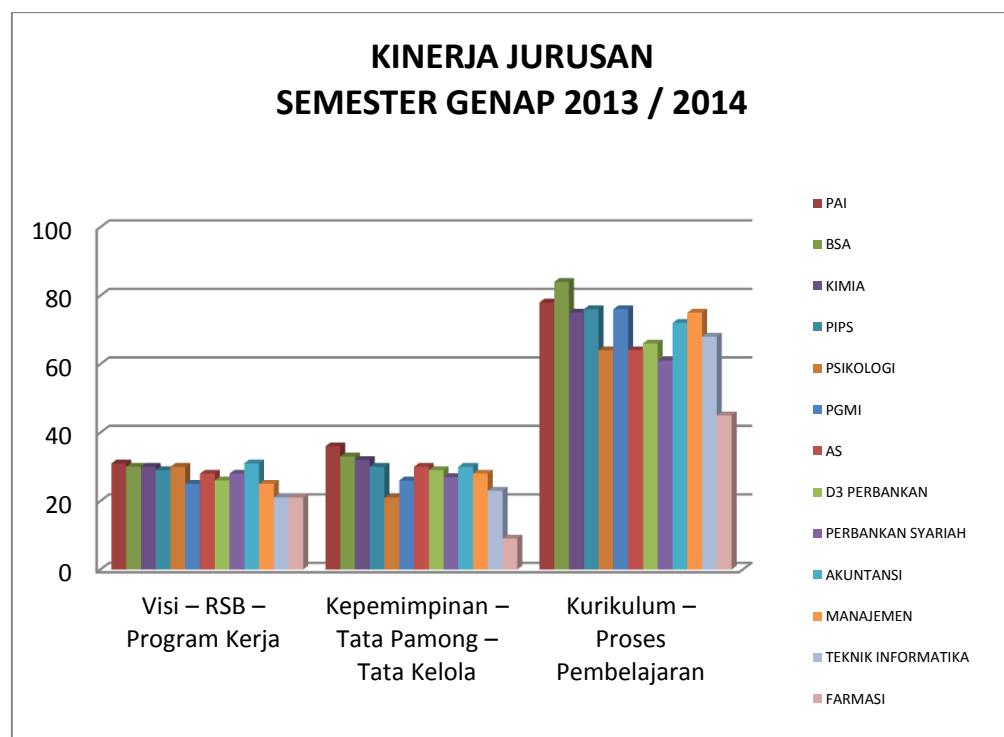
No	Penilaian	Skor	Bobot	Skor Akhir
1	Visi – RSB – Program Kerja	10	10	
2	Kepemimpinan – Tata Pamong – Tata Kelola	10	10	
3	Kurikulum – Proses Pembelajaran	10	10	
4	Dosen – Karyawan	10	10	
5	Sarana Prasarana	10	8	
6	Suasana Akademik	10	8	
7	Sistem Informasi	10	5	
8	Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Kerjasama	10	10	
9	Manajemen Islami – Budaya Organisasi	10	8	
10	Kemahasiswaan	10	7	
T O T A L				

Tabel 4.6. Skor Pengukuran Indikator Kinerja Jurusan

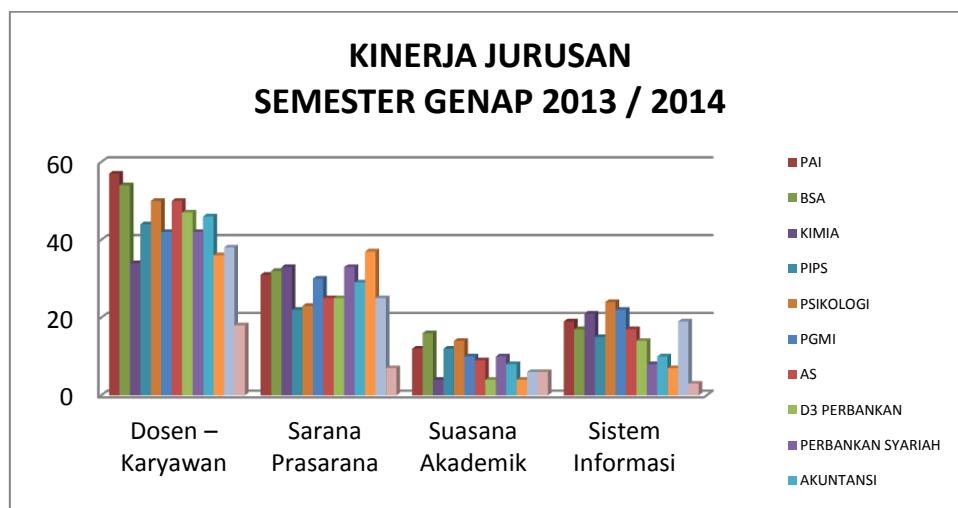
No	Skor	Kategori
1	0 - 143	Bad
2	143 - 287	Kurang Sekali
3	287 - 430	Kurang
4	431 - 573	Baik
5	573 - 716	Baik Sekali
6	716 - 860	Excellent



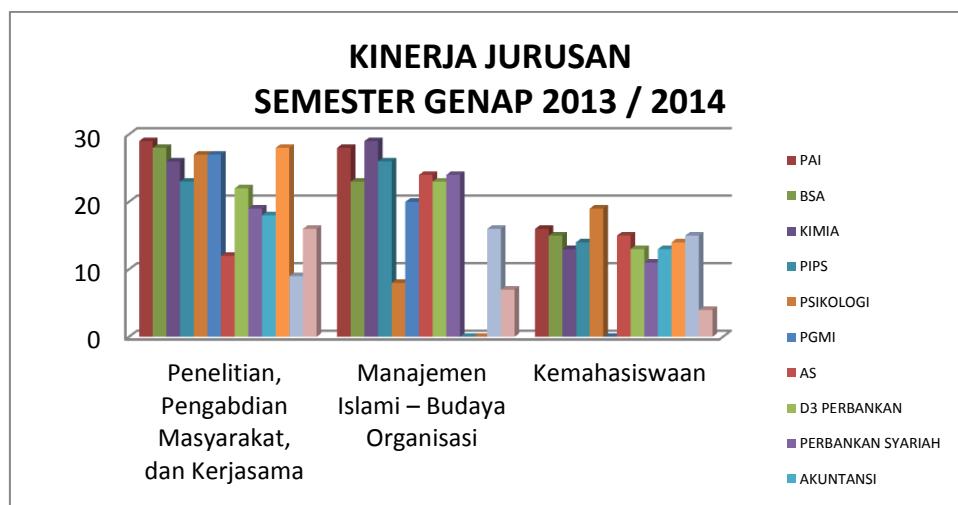
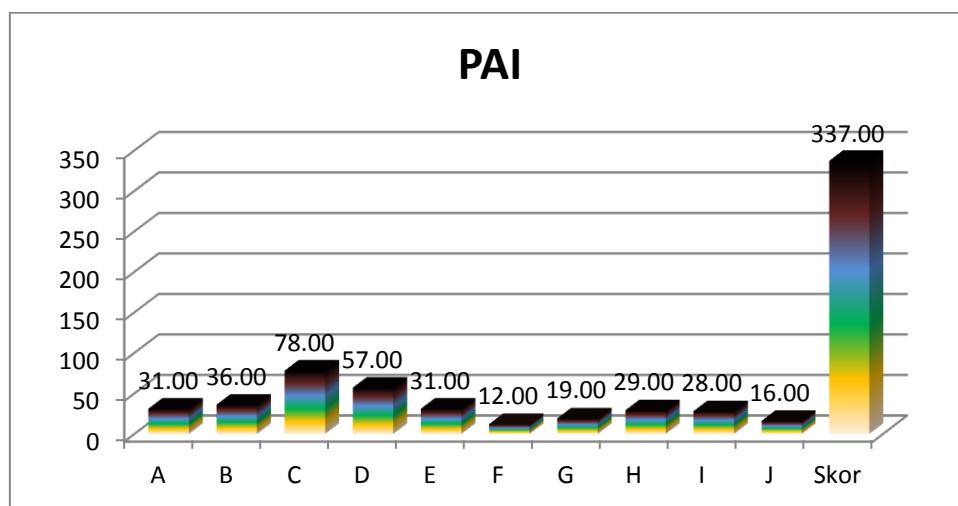
Garfik 4.4. Skor Total Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014



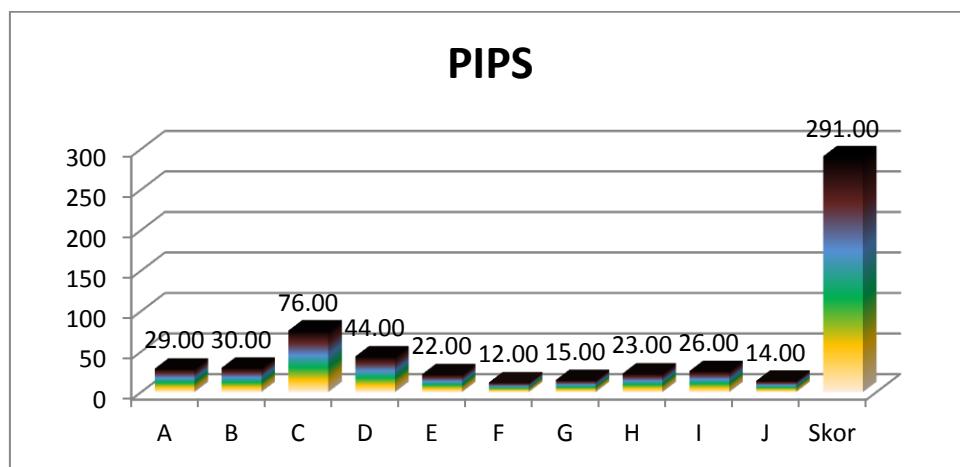
Garfik 4.5. Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (1)



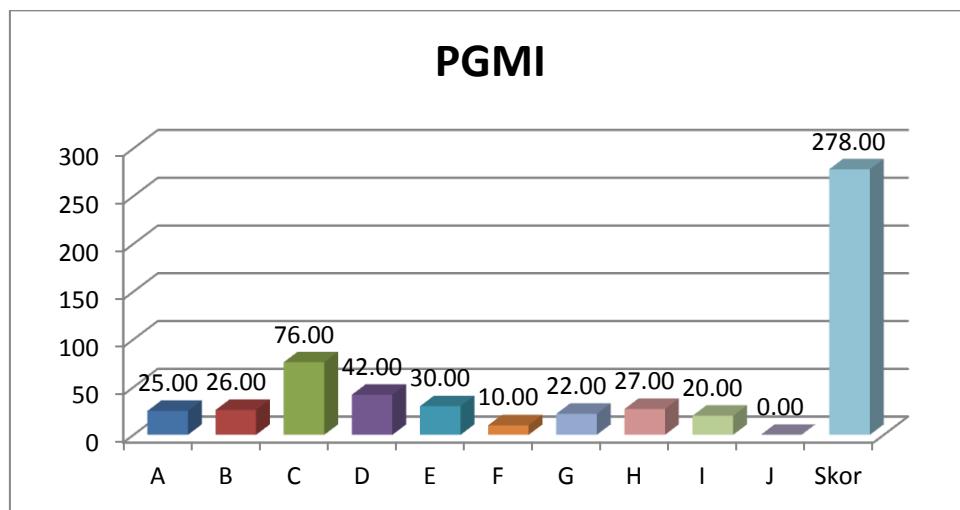
Garfik 4.6. Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (2)

Garfik 4.7. Kinerja Jurusan Semester Genap 2013/2014 (3)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Garfik 4.8. Kinerja Jurusan PAI Semester Genap 2013/2014

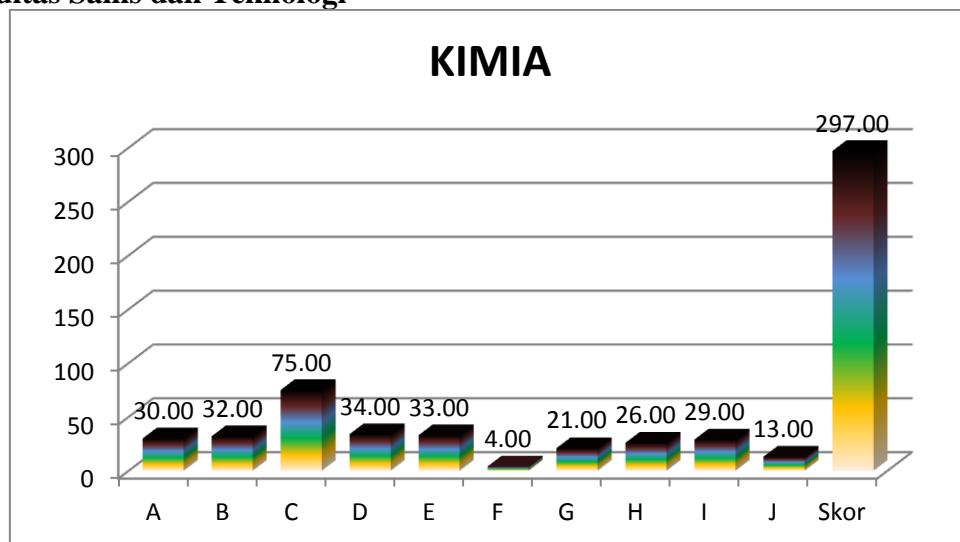


Garfik 4.9. Kinerja Jurusan IPS Semester Genap 2013/2014

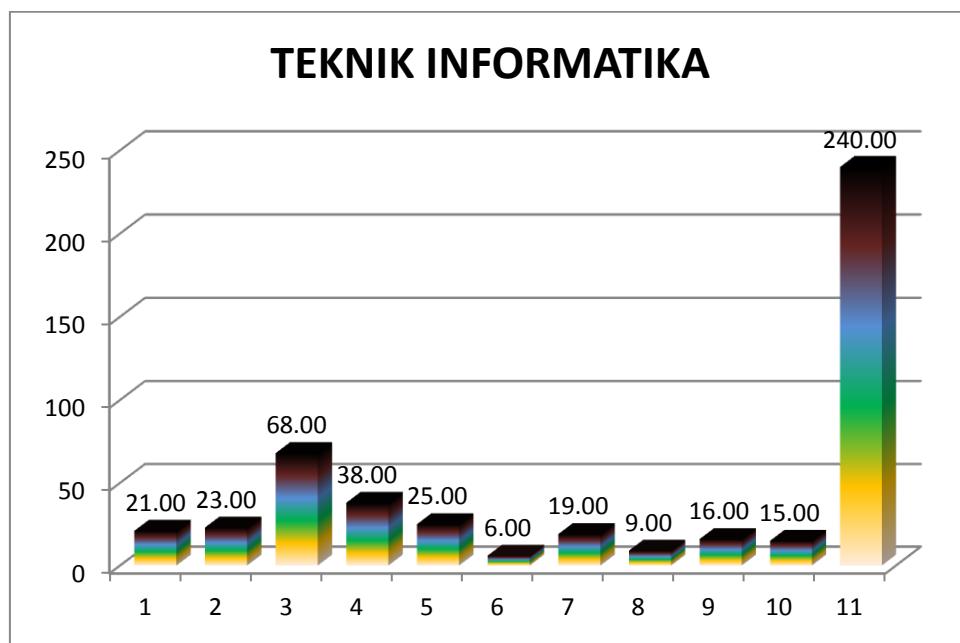


Garfik 4.10. Kinerja Jurusan PGMI Semester Genap 2013/2014

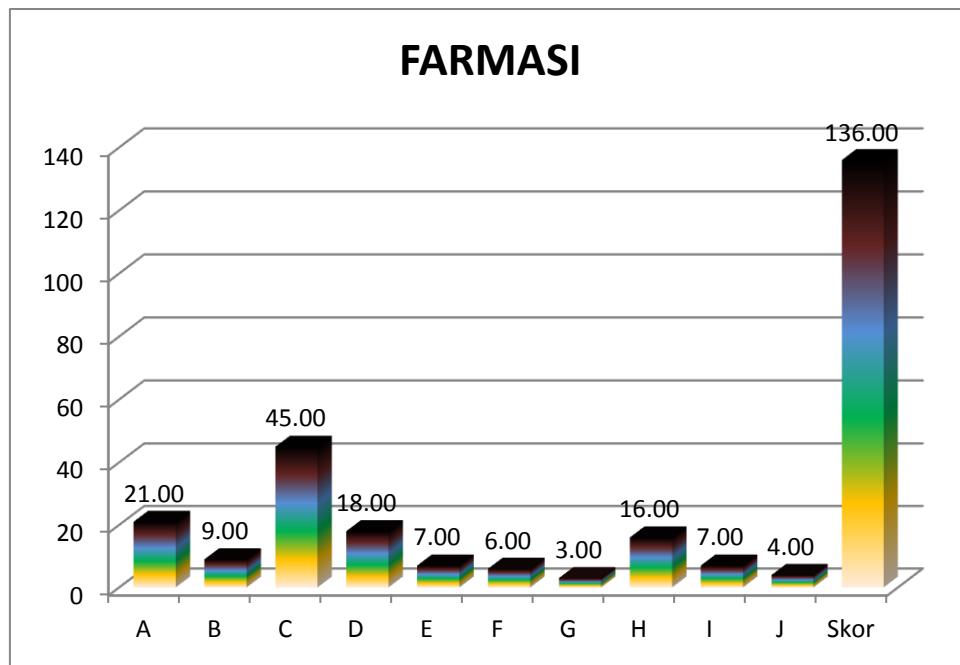
Fakultas Sains dan Teknologi



Garfik 4.11. Kinerja Jurusan Kimia Semester Genap 2013/2014

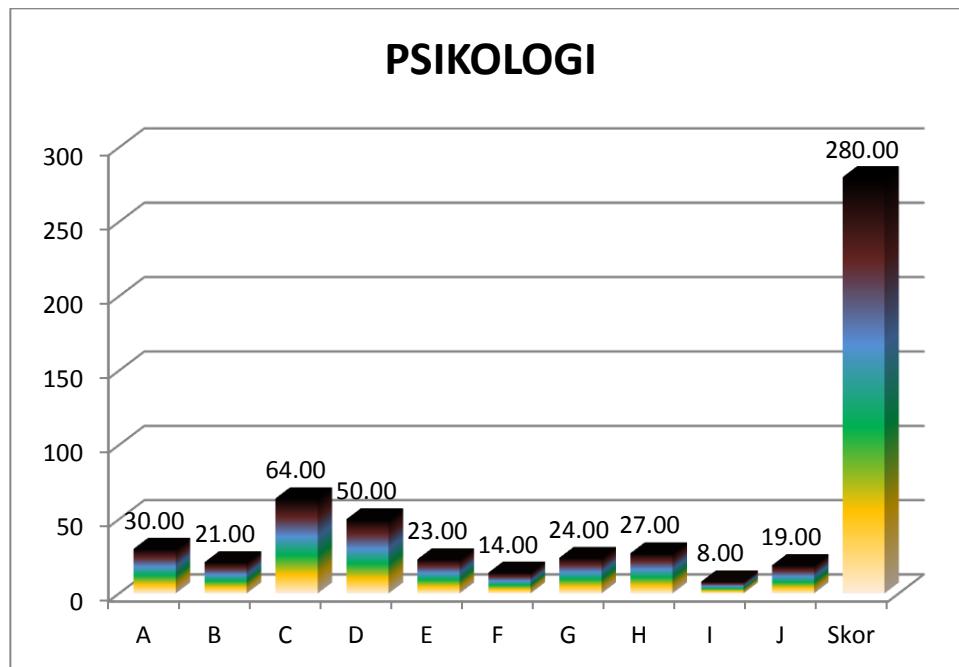


Garfik 4.12. Kinerja Jurusan Teknik Informatika Semester Genap 2013/2014



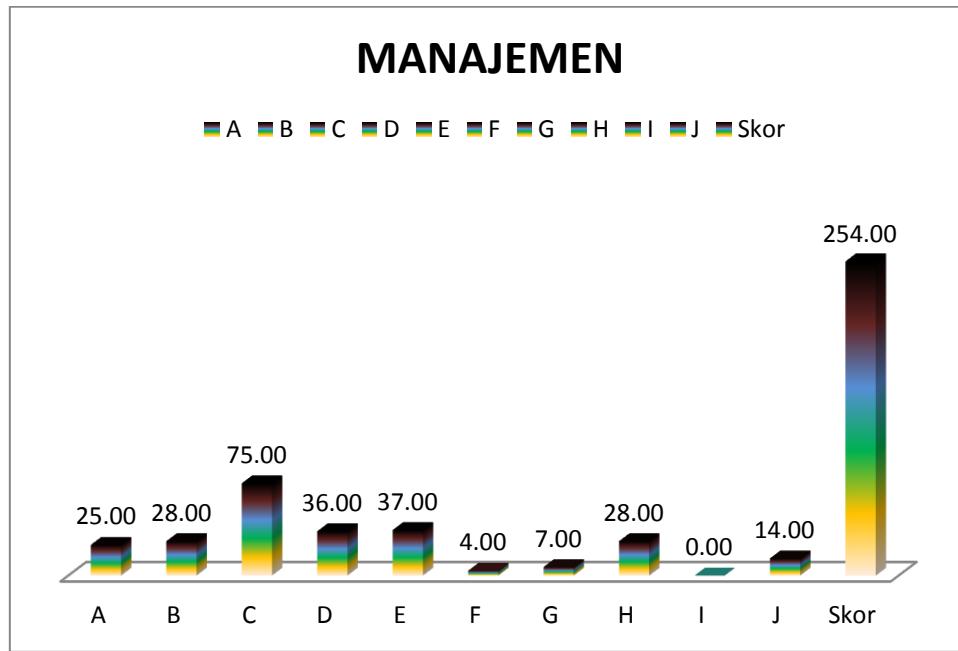
Garfik 4.13. Kinerja Jurusan Farmasi Semester Genap 2013/2014

Fakultas Psikologi

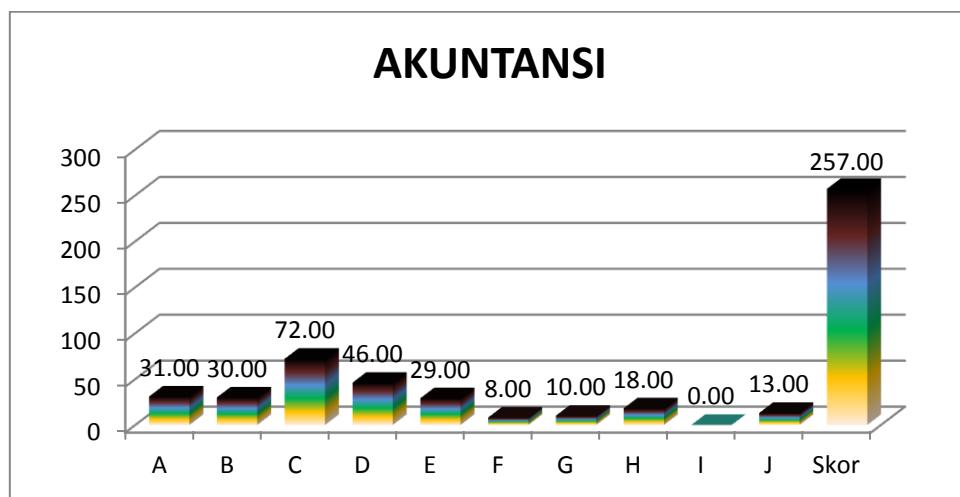


Garfik 4.14. Kinerja Jurusan Psikologi Semester Genap 2013/2014

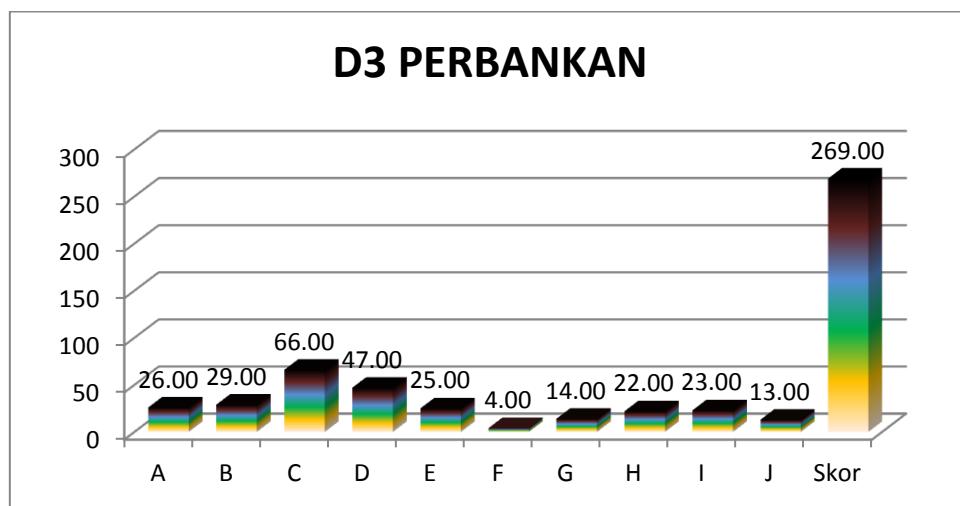
Fakultas Ekonomi



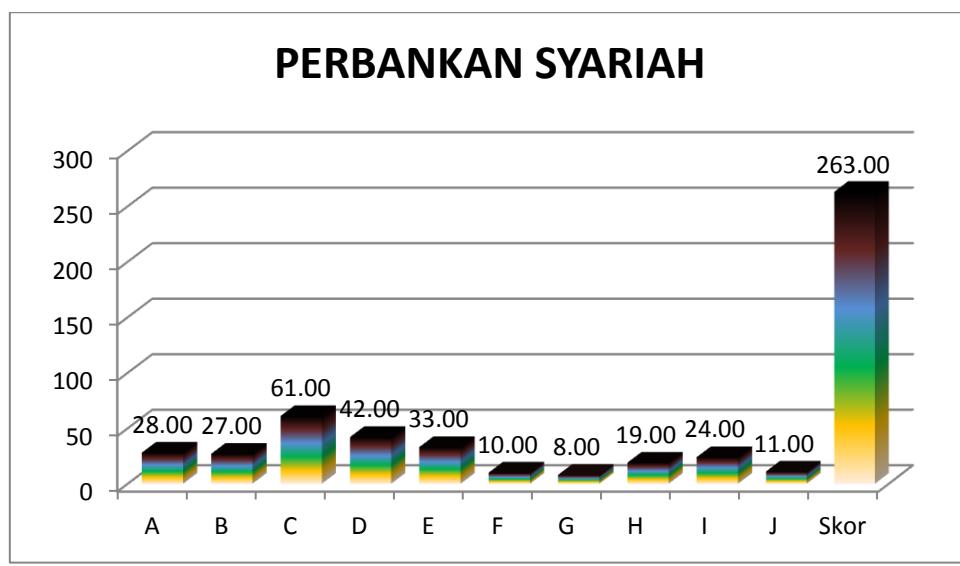
Garfik 4.15. Kinerja Jurusan Manajemen Semester Genap 2013/2014



Grafik 4.16. Kinerja Jurusan Akuntansi Semester Genap 2013/2014

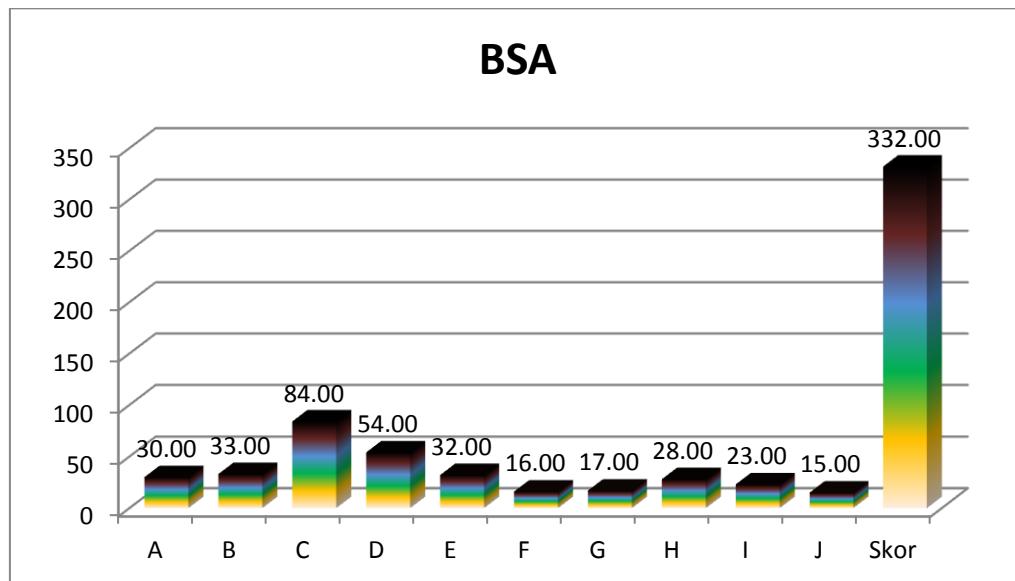


Grafik 4.17. Kinerja Jurusan D3 Perbankan Semester Genap 2013/2014



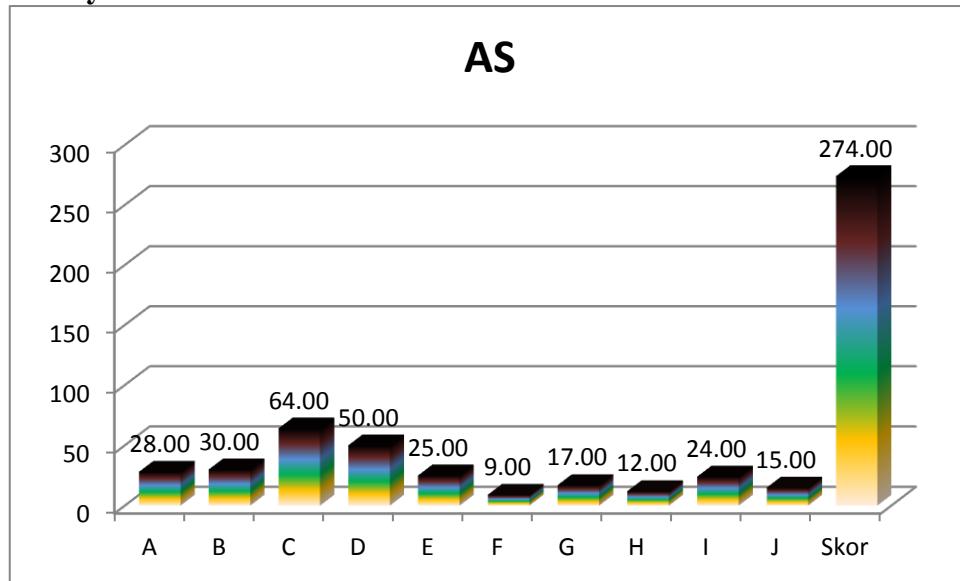
Grafik 4.18. Kinerja Jurusan Perbankan Syariah Semester Genap 2013/2014

Fakultas Humaniora dan Budaya



Grafik 4.19. Kinerja Jurusan BSA Semester Genap 2013/2014

Fakultas Syariah



Grafik 4.20. Kinerja Jurusan AS Semester Genap 2013/2014

3. Hasil Audit Internal Tahun Akademik 2013/2014

Hasil Audit Internal sebagai Implementasi Penjaminan Mutu berdasarkan Permintaan Tindakan Perbaikan & Pencegahan berdasarkan No Dokumen : FM/01/09/01 No. Revisi : 00, Tgl Terbit :9 November 2014.

Tabel 4.7 Hasil Audit Internal Tahun 2013/2014

Uraian Ketidak sesuaian / Temuan dan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan:		
I. AKADEMIK (PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN)		
	A. UMUM	
1	Belum memiliki dokumen Kebijakan Akademik	Dibuat dokumen Kebijakan Akademik
2	Belum memiliki dokumen Peraturan Akademik	Dibuat dokumen Peraturan Akademik
3	Belum memiliki dokumen Standar Akademik	Dibuat dokumen Standar Akademik
4	Belum memiliki dokumen Standar Mutu	Dibuat dokumen Standar Mutu
5	Belum memiliki spesifikasi jurusan	Dibuat dokumen spesifikasi jurusan
6	Belum ada Dewan Guru Besar	Dibentuk Dewan Guru Besar
B. KURIKULUM		
7	Belum pernah dilakukan analisis Market (kebutuhan pasar pengguna lulusan 5 tahun ke depan) dan tren pilihan prodi calon pendaftar (5 tahun ke belakang)	Dilaksanakannya analisis kebutuhan pasar pengguna lulusan dengan tren pilihan prodi. <i>Catatan:</i> Data ini juga diperlukan untuk pembukaan prodi.
8	Kurikulum integratif	Dilakukan deseminasi hasil workshop kurikulum Integratif kepada setiap jurusan dan fakultas
C. PBM		
9	Perkuliahan jam pertama (06.30) sering kali tidak didukung kesiapan ruangnya, karena tenaga pendukung (karyawan) masuk pukul 07.30	Sinkronisasi jam belajar dengan jadwal jam kerja karyawan
10	Kemampuan penguasaan bahasa Indonesia sekaligus materi mahasiswa asing sangat rendah	Optimalisasi Peran Lembaga BIPA dan peningkatan perhatian pengelolaannya
11	Distribusi tugas mengajar, membimbing dan menguji yang tidak seimbang (didominasi pihak-pihak tertentu)	Dilakukan revisi pedoman akademik dengan memasukkan komponen persyaratan pembimbingan dan pengujian skripsi tesis dan disertasi
12	Domain e-learning yang sudah ada belum dioperasionalkan	Optimalisasi e-learning
D. ADMINISTRASI		
13	SIAKAD Online yang sering bermasalah pada saat pemrograman	Peninjauan Manajemen Bandwidth dan optimalisasi Siakadonline
14	Presensi dan pengisian jurnal perkuliahan Online, sistemnya lemot (lambat)	Peninjauan Manajemen Bandwidth dan optimalisasi Siakadonline
E. SISTEM PEMBINAAN KARIR DOSEN		
15	Masih ada beberapa dosen yang beban mengajarnya melebihi batas kepatutan	Dibuat pedoman beban mengajar dosen dan perhitungan beban mengajar dosen
16	Belum dibuat pedoman akademik dosen, yang mengatur, al. Teamteaching, konsorsium atau rumpun dosen sesuai keahlian, status dan beban	Dibuat pedoman akademik dosen

	mengajar cados, dll	
17	Dosen muda tidak/belum dibimbing oleh dosen senior, sehingga performa manajemen perkuliahan menjadi kurang maksimal	Dibuat pedoman akademik dosen
18	Belum dilakukannya seleksi dan evaluasi bagi pengajar dari luar.	Dibuat pedoman rekrutmen dosen Luar Biasa
19	Tidak ditemukan catatan perkuliahan visit terakhir untuk mata kuliah tertentu	Dilakukan evaluasi proses perkuliahan dengan melakukan pengecekan SAP, Kontrak Perkuliahan dan Jurnal secara berkelanjutan
20	Sistem tidak dapat dipastikan bahwa kegiatan proses realisasi di Fakultas berjalan dengan baik sesuai dengan bukti dibawah ini: <i>Aspek monitoring inprocess terhadap formulir jadwal perkuliahan diperiksa oleh petugas yang berwenang. Ditemukan layanan tidak sesuai berkenaan dengan tatacara ikut serta ujian yang telah ditetapkan dan tidak ditemukan bukti terhadap alasan perijinan tsb. E.gstudentmr F TS NIK 11410070 class Y dengan nilai A bukti kehadiran hanya 50 % tetapi syarat ujian 80 %.</i>	Dilakukan evaluasi proses perkuliahan dengan melakukan pengecekan SAP, Kontrak Perkuliahan dan Jurnal secara berkelanjutan
	F. PENELITIAN, PENGABDIAN MASYARAKAT DAN PUSAT KAJIAN	
21	Sistem tidak dapat dipastikan bahwa kegiatan proses realisasi di lembaga penelitian berjalan dengan baik sesuai dengan bukti dibawah ini: Belum ditemukannya penetapan penyesuaian perubahan angka menjadi bobot sesuai yang ditetapkan pada indikator penelitian. Belum ditetapkannya pengendalian hasil naskah peserta penelitian dalam kendali penyimpanan lembaga.	Dibuat buku pedoman pelaksanaan penelitian kompetitif dosen
	Uraian Ketidak sesuaian / Temuan dan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan:	
	II. ADMINISTRASI UMUM, PERENCANAAN DAN KEUANGAN (AUPK)	
	A. ADMINISTRASI UMUM	
22	Belum optimalnya sistem kearsipan yang menyeluruh.	Optimalisasi peran dan fungsi Unit Karsipan dan arsiparis.
23	Kondisi Ruangan yang kurang kondusif	Dibuat rancangan perawatan ruangan, laboratorium dan peralatannya
24	Perawatan ruangan yang belum optimal	Evaluasi kinerja Outsourcing dan kontrak
25	Proses pengadaan barang dan jasa yang dikesankan oleh fakultas, unit dan fakultas dll memperlambat kinerja dan terlalu rumit. (eg. Keterlambatan peralatan ma'had 2014)	Prosedur pengadaan barang dan jasa yang tersosialisasi dengan baik, terukur dan terstruktur.
26	Keamanan Keselamatan Kerja dan Inventaris Kantor	Dibuat pedoman K3 dan Optimalisasi fungsi sistem

		penunjang keamanan.
27	Perawatan sarana dan prasarana yang belum optimal (eg. Kamar mandi, AC mati dll)	Dibuat standar perawatan sarana dan prasarana
	B. KEPEGAWAIAN	
28	Pengembangan karir dosen dan karyawan yang masih belum optimal (belum ada perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang berkesinambungan)	Bagian kepegawaian membuat peta kompetensi kepegawaian yang terus update dan melakukan pengembangan karier dosen dan karyawan sesuai dengan bidang kompetensi masing-masing.
29	Pengurusan Kenaikan pangkat yang lambat	Pengawalan dan pengawasan dokumen kenaikan pangkat
30	Pengurusan pembuatan NIDN lambat	
	C. PERENCANAAN	
31	Belum ada RSB	Membuat RSB
32	Pengawas BLU tidak berfungsi	-
	D. KEUANGAN	
33	Pencairan terlambat disebabkan keterlambatan penandatanganan dokumen	-
	E. PENGEMBAGAN SDM DAN LAYANAN	
34	Tidak ditemukannya pelatihan bagi pemangku jabatan baru di fakultas tarbiyah, fakultas psychologi, Perpustakaan dan LP2M.	-
	Uraian Ketidak sesuaian / Temuan dan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan:	
	III. KEMAHASISWAAN DAN KERJASAMA	
	A. SISTEM REKRUTMEN	
35	Belum ada standart input mahasiswa	Dibuat kebijakan dan standart input mahasiswa
	B. ORIENTASI MAHASISWA BARU	
36	Permasalahan pada pelaksanaan OPAK 2014	Komunikasi Bagian Kemahasiswaan dengan BEM dan UKM harus segera diselaraskan
	C. PERFORMANCE MAHASISWA	
37	Etika mahasiswa yang memprihatinkan baik etika akademik maupun etika sosial.	
38	Pengembangan karir mahasiswa belum terawat	Dibuat lembaga Bimbingan karir mahasiswa
39	Belum bisa dipastikan mahasiswa bebas Narkoba	Dilakukan tes bebas narkoba
40	Semangat akademik mahasiswa yang rendah	-
	D. ALUMNI	
41	Tracer Alumni yang belum Optimal dan sistematis	Dilakukan tracer alumni yang sistematis
42	Ikatan alumni belum terlembaga	Dibuat lembaga alumni yang bisa berfungsi maksimal.
	E. MAHASISWA ASING	
43	Sistem seleksi mahasiswa asing yang tidak terstandar dan belum sinkron dengan system	Sinkronisasi seleksi mahasiswa asing dan system Rekrutmen

	rekrutmen mahasiswa dalam negeri.	mahasiswa dalam negeri dan dibuat standarisasinya.
44	Mahasiswa asing tidak masuk pada awal semester, sehingga matakuliah kompetensi dasar tidak dikuasai dengan baik	Dibuat pedoman rekrutmen mahasiswa yang berlaku universal bagi setiap jalur penerimaan mahasiswa.
45	Cross culture understanding sangat rendah bagi mahasiswa asing	Optimalisasi Lembaga BIPA
	Uraian Keluhan Pelanggan dan Produk Tidak Sesuai serta Tindakan Perbaikan dan Pencegahan:	
	KELUHAN PELANGGAN (KOMPLAIN MELALUI FB, WA, SURAT, KONSULTASI DLL)	
1	Adanya “konflik” dosen dalam membimbing dan menguji skripsi, sehingga banyak mahasiswa skripsi tidak selesai pada target yang ditentukan.	-
2.	Persyaratan TOEFL bagi mahasiswa yang akan mengajukan judul skripsi belum di standarkan, sehingga ditemukan sebagian diterima sebagian tidak diterima.	-
3.	Kebijakan untuk merekomendasikan mahasiswa UIN Maliki yang melewati batas penyelesaian studi kepada PT lain.	-
4.	Pengawalan dan pendampingan kenaikan pangkat belum dipastikan	-
	PENETAPAN PRODUK TIDAK SESUAI	
5.	Dosen tidak menggunakan buku ajar yang disusun oleh dosen bersangkutan.	-
6.	Kehadiran dosen dibawah 75% dibawah standar tatap muka.	-
7	Dosen dalam waktu satu tahun belum pernah menulis jurnal, karya ilmiah, research dll.	-
8	Tingkat kehadiran pegawai rata-rata dibawah 70%	-
9	Mahasiswa menjelang kelulusan masih belum lancar membaca dan menulis Al-Qur'an.	-
10	Guru besar dalam waktu dua tahun tidak menulis buku; melakukan penelitian.	-
11	Penyelesaian penulisan skripsi melebihi dari 8 bulan.	-
12	Nilai kinerja dosen dibawah 3 (tiga) dari skala 1-5	-
13	Komunikasi internal belum efektif antara Pimpinan, Fakultas, Jurusan, Lembaga, Unit, Bagiandan Lembaga Kemahasiswaan	Peningkatan efektifitas komunikasi internal antara Pimpinan, Fakultas, Jurusan, Lembaga, Unit, Bagian dan Lembaga Kemahasiswaan
14	Komunikasi Eksternal belum efektif dengan Media, Pemerintah daerah, Masyarakat dan pengguna lulusan.	Peningkatan efektifitas Komunikasi Eksternal dengan Media, Pemerintah daerah, Masyarakat dan pengguna lulusan.

15	Jurusan memiliki persepsi pekerjaan yang berlebihan.	Dilakukan pengukuran beban kerja jurusan
16	Belum dimilikinya website jurusan	Optimalisasi website yang memasukkan portal jurusan dalam menu
17	Belum sinkronnya antara kebutuhan layanan dengan ortaker baru (eg. Penjaminan mutu fakultas).	Pembentukan unit penjaminan mutu fakultas Mekanisme Pengelolaan Pangkalan Data Tunggal berbasis TI

* TPP : Permintaan Tindakan Perbaikan & Pencegahan

4. Audit Internal: Tingkatkan Profesionalitas Penyusunan Laporan

Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) UIN Maliki Malang sebagai salah satu lembaga yang mengawal terhadap implementasi system penjaminan mutu di UIN Maliki Malang mengadakan rapat audit internal bersama seluruh ketua jurusan. Bertempat di Gedung Rektorat Lt. 4 Kantor LPMP, pertemuan tersebut membahas dua bahasan pokok, pertama *Tehnik Pengukuran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan* dan yang kedua *Penskoran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan*. Rapat dipimpin langsung oleh Ketua LPMP, Ali Ridha dan Rosihan salah satu staf ahli LPMP, pada Jum'at, 6 Juni 2014.



Gambar 4.1 Tim LPMP Memimpin Rapat Seluruh Ketua Jurusan di UIN Maliki Malang, Jum'at, 6 Juni 2014¹⁷

¹⁷ Tabloid Gema, *Audit Internal: Tingkatkan Profesionalitas Penyusunan Laporan*, Jumat, 6 Juni 2014 13:50, [Tersedia] <http://www.uin-malang.ac.id>. [Online] Jum'at, 13 Maret 2015.

Pada kesempatan memimpin rapat, Rosihan mengimbau kepada seluruh ketua jurusan agar pelaksanaan kegiatan akademik dan penyusunan laporan di masing-masing jurusan harus ditangani dengan profesional. Rosihan juga memaparkan bahwa kepemimpinan, tata pamong, dan tata kelola jurusan dapat dinilai berdasarkan beberapa poin. Pertama masing-masing pemegang jabatan baik kajur beserta staf-stafnya bisa memenuhi tugas pokok dan target kerja dengan baik. Selanjutnya penilaian disasarkan atas efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemangku jabatan.

Di sela-sela rapat, diusulkan agar segera mungkin dibuat sebuah Forum Kajur. Hal tersebut ditujukan agar ada interaksi yang berkesinambungan antara semua kajur yang ada di Universitas. Dari forum informal tersebut masing-masing kajur bisa saling memberi masukan terkait pengadaan sarana dan prasarana. Hal tersebut tentunya dapat meningkatkan efektifitas dalam hal peningkatan pelaksanaan tugas yang ada di masing-masing jurusan.¹⁸

5. Penjaminan Mutu sebagai Wujud dari Budaya Baru UIN Maliki Malang

Manajemen mutu adalah sebuah konsep dengan dua dimensi: sebuah filosofi sekaligus sebuah metode kerja, dan sebuah sikap mental sekaligus sebuah panduan untuk bertindak. Pengembangan budaya mutu digunakan untuk membawa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Maliki) kepada sebuah Universitas yang otonom dan akuntabel, dengan organisasi yang sehat dengan didorong oleh semangat penyempurnaan mutu tiada henti, untuk membawa UIN Maliki Malang mencapai posisi sebagai sebuah Universitas bertaraf internasional.

Keseluruhan dari sumberdaya manusianya, dipastikan menjunjung tinggi nilai keunggulan (*excellence*). UIN Maliki Malang harus unggul di Indonesia, di ASEAN, di Asia, bahkan terus di level dunia. Untuk menuju cita-cita besar tersebut diperlukan sistem yang dapat menjamin terciptanya budaya mutu, yaitu Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang. LPM merupakan badan internal UIN Maliki Malang yang berfungsi membangun sistem penjaminan mutu akademik pada setiap level, mulai dari level pengelola Universitas, Rektorat, Biro, Bagian dan Sub Bagian

¹⁸ Tabloid Gema, *Audit Internal: Tingkatkan Profesionalitas Penyusunan Laporan*, Jumat, 6 Juni 2014 13:50, [Tersedia] <http://www.uin-malang.ac.id>. [Online] Jum'at. 13 Maret 2015.

Administrasi, Lembaga & Pusat (Pelaksana Teknis), Pascasarjana, Pengelola Fakultas (Dekanat), Jurusan/Program Studi, laboratorium, studio, bengkel, bagian dan sub bagian administrasi.

Tugas pokok LPM UIN Maliki Malang adalah mengkoordinasikan, mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai, dan mengembangkan sistem penjaminan mutu akademik (semua penyelenggaraan kegiatan akademik dan non akademik) di UIN Maliki Malang.

Selain tugas pokok tersebut, LPM juga menjalankan fungsi; 1) pelaksanaan penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta pelaporan; 2) pelaksanaan pengembangan mutu akademik; 3) pelaksanaan training, workshop, konsultasi, tutorial, pendampingan dan kerjasama dalam bidang Sistem Manajemen Mutu (SMM) untuk kebutuhan internal UIN Maliki Malang dan Perguruan tinggi lainnya, dan 4) pelaksanaan administrasi lembaga.

Untuk implementasi penjaminan mutu, LPM UIN Maliki Malang memakai standar Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 dan standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, dan sedang dipersiapkan pemakaian standar ASEAN University Network on Quality Assurance (AUN-QA).¹⁹

Hal itu dipertegas oleh Ketua LPM, Dr. H. Muhtadi Ridwan, M.Ag²⁰, bahwa kalau penjaminan mutu hanya didasarkan oleh penjaminan mutu internal, maka kita tidak kuat, karena kita buat standar mutu sendiri, kita nilai sendiri, kita eksekusi sendiri, maka perlu manajemen luar untuk terlibat dalam penjaminan mutu. Kita merencanakan standar mutu AUN QA untuk prodi-prodi yang sudah terakreditasi A, KPI ISESCO yang terdiri dari 99 indikator yang diterjemahkan dari Ulul Albab kemudian ISO 9001 :2015. Untuk mengimplementasikan standar mutu tersebut harus perlu dokumen. Dalam waktu dekat, yang perlu kita persiapkan lebih dulu adalah dokumen untuk AUN QA. *Management by prosess* perlu pengawalan untuk membentuk sistem kerja. Implementasi ISO2015 berbeda dengan ISO2008 yaitu

¹⁹ <http://lpmp.uin-malang.ac.id/>, *Penjaminan Mutu Sebagai Wujud dari Budaya Baru UIN Maliki Malang*, Maret 2014, [Online] Jum'at, 13 Maret 2015.

²⁰ Dr. H. Muhtadi Rdiwan, M.Ag., *Sambutan Rapat Para Ketua Jurusan untuk Mempersiapkan Standar ISO9001:2015 dan AUN QA*, di Ruang LPM UIN Maliki Malang Lt. 4 pada Kamis, 27 Oktober 2015 jam 14.00 – 16.00.

lebih menekankan pada *assessmen leader*. Pada ISO 2008 tidak ada *assessmen leader*. Termasuk yang menjadi penekanan pada implementasi ISO 2015 adalah pada *risc management*, yaitu manajemen resiko untuk satu, dua, tiga tahun berikutnya. Siapa yang menjamin bahwa UIN Malang tetap eksis. Management impact (dampak) dari implementasi *Quality Improvement* 2007 antara lain: perolehan nilai Akreditasi B berubah menjadi Akreditasi A pada tahun 2013, 32% Prodi mendapat Akreditasi A yang jumlahnya 11 Prodi. Kita berupaya untuk menerapkan standar ISO2015 plus AUN QA. Sekarang beberapa hal yang perlu kita penuhi adalah rasio dosen – mahasiswa. Tahun 2015 jumlah mahasiswa sebanyak 14.711 mahasiswa, jumlah dosen 436 orang. Menurut BAN PT rasio ideal adalah 1:25 untuk prodi eksakta, dan 1:30 untuk prodi umum. Sedang rasio dosen di UIN Maliki Malang sekarang adalah 1:35.

Dari paparan data di atas dapat ditemukan pokok-pokok pikiran tentang hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, pertama kali UIN Maliki Malang melaksanakan audit internal pada tahun 2008 di saat mengawali implementasi SMM ISO 9001:2000. Pada evaluasi diri atau disebut dengan kegiatan audit yang dilakukan selama empat hari mulai tanggal 5 hingga 8 November 2008 yang diikuti oleh 36 auditor internal UIN Malang dengan *Lead Auditor* Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd selaku Ketua KJM UIN Malang, adalah kegiatan yang dipersyaratkan oleh SMM ISO 9001:2000. Lingkup Audit Internal dilakukan di 29 unit kerja yang terdiri dari 12 Jurusan/Program studi Strata 1 (S1). Ada 25 temuan Audit Internal yang terdiri dari 22 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau *remark*. Semuanya sudah ditindaklanjuti dan diverifikasi.

Kedua, Monitoring Pra Assesment. Hasil Pra Audit tersebut telah ditemukan sebanyak 22 temuan yang tidak memenuhi standarisasi ISO 9001:2000. Pelaksanaan Pra Audit yang berlangsung selama dua hari tersebut dilakukan pada semua unit yang masuk dalam pengajuan ISO 9001:2000. Pelaksanaan pra audit tersebut dilakukan pada 10 dari 25 fokus audit sebagai unit audite, Top Manajemen, Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Lemlitbang), Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM), Fakultas Tarbiyah, Ekonomi, Syari'ah, dan Program Pascasarjana Program

Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam sebagai unsur pelaksana akademik.

Ketiga, audit internal kedua dilaksanakan pada tahun 2009 setahun setelah implementasi SMM ISO 9001:2000. Pencatatan hasil temuan audit disesuaikan dengan rencana audit dan hasil temuan audit dimasukkan dalam perencanaan tindakan pencegahan dan perbaikan. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau *remark*. Berdasarkan hasil temuan audit internal tersebut diatas telah disampaikan permintaan tindakan perbaikan dan pencegahan. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau *remark* telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. Status Tindakan Perbaikan dan Pencegahan yang mendasarkan pada keluhan pelanggan melalui media *Sort Massages Send* (SMS BOX), telah diidentifikasi bahwa mulai Bulan Januari – Maret 2009 ada sekitar 285 SMS yang masuk dalam SMS Box.

Keempat, hasil audit internal kedua yang dilaksanakan pada tahun 2009 setahun setelah implementasi SMM ISO 9001:2000 memberikan rekomendasi untuk perbaikan (*Improvement*), yaitu: 1) Kepastian sistem dalam menjamin seleksi dan evaluasi mahasiswa baru melalui jalur mandiri dan regular sesuai dengan standar UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2) Sistem belum dapat menjamin identifikasi sarana/prasarana (BMN) yang ada pada masing-masing ruangan setiap 6 (enam) bulan sekali: Status/ kondisi barang-alat; Mutasi barang/ alat. 3) Pengendalian, pemantauan dan analisa pembelajaran wajib dilakukan melalui penetapan tanggung jawab dan wewenang yang mengkomunikasikan dengan bagian yang terkait. Salah satu contoh adalah dengan mendirikan sekretariat Pengendalian Pembelajaran. 4) Penetapan produk tidak sesuai perlu dilakukan peninjauan dan evaluasi sebagai tindakan perbaikan berkelanjutan. Misalnya: a) Karyawan staff dan dosen yang selama 3 (tiga) periode berturut-turut tidak naik ke pangkatannya. b) Masa keberterimaan pasar bagi lulusan : Maksimal 15 Bulan. c) Maksimal setiap fakultas 70% Dosen menggunakan buku ajar yang disusun oleh dosen bersangkutan. d) Kehadiran dosen dibawah 75% dibawah standart tatap muka. e) Mahasiswa menjelang kelulusan masih belum dapat membaca dan menulis Al-Qur'an.

Kelima, laporan audit internal hasil pengolahan data kinerja Jurusan

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Semester Genap 2013/2014 yang telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggung jawabkan kepada Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang oleh Pengolah Data, Abdul Aziz, M.Si. dengan mengetahui Kepala Bidang Audit, H. Alfin Mustikawan, M.Pd, dan telah disahkan oleh Ketua LPM, Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag. meliputi 45 temuan hasil ketidaksesuaian dan 17 keluhan pelanggan (komplain melalui FB, WA, surat, konsultasi dll) sebagai implementasi penjaminan mutu berdasarkan Permintaan Tindakan Perbaikan & Pencegahan berdasarkan No Dokumen : FM/01/09/01 No. Revisi : 00, Tanggal Terbit :9 November 2014.

Keenam, implementasi audit internal telah meningkatkan profesionalitas penyusunan laporan dari jurusan maupun unit kerja di lingkungan UIN Maliki Malang, yaitu pertama, pada teknik pengukuran instrumen indikator kinerja Jurusan dan yang kedua Penskoran Instrumen Indikator Kinerja Jurusan.

Ketujuh, penjaminan mutu sebagai wujud dari budaya baru UIN Maliki Malang. Pengembangan budaya mutu digunakan untuk membawa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (UIN Maliki) kepada sebuah Universitas yang otonom dan akuntabel, dengan organisasi yang sehat dengan didorong oleh semangat penyempurnaan mutu tiada henti, untuk membawa UIN Maliki Malang mencapai posisi sebagai sebuah Universitas bertaraf internasional. Untuk implementasi penjaminan mutu, LPM UIN Maliki Malang memakai standar Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 dan standar Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, dan sedang dipersiapkan pemakaian standar ASEAN University Network on Quality Assurance (AUN-QA) dan Standar KPI ISESCO.

Dari paparan data temuan penelitian di atas yang disesuaikan pada tiga rumusan masalah, maka dapat ditarik temuan penelitian untuk menjawab fokus penelitian yaitu tentang dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Tim Asesmen SGS Indonesia (Manajemen ISO 9001:2000) menilai UIN Maliki Malang konsisten dan memiliki komitmen yang sangat tinggi serta mengalami perkembangan yang signifikan dalam implementasi manajemen mutu, sehingga layak untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000

menjadi ISO 9001:2008 seri Certificate ID08/01219 yang berlaku mulai 26 April 2012-31 Desember 2014. 2) *Reward* sebagai Badan Layanan Umum (BLU) terbaik. Tidak hanya di kalangan PTAI, namun di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI. berdasarkan SK Kemenkeu nomor KEP219/PB.5/2013 tentang hasil penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 dengan nilai tertinggi yaitu 84,81. 3) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) UIN Maliki Malang dengan nilai 364 peringkat A (sangat baik) berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor : 032/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. 4) UIN Maliki Malang dinilai mampu oleh masyarakat luas dapat menghasilkan produk-produk intelektual akademik. 5) UIN Maliki Malang dapat menjamin pelaksanaan SPMI secara berkelanjutan. 6) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh tata kelola kampus menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga selalu siap melaksanakan perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan menuju universitas yang mendapatkan pengakuan dan reputasi internasional. 7) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh civitas akademiknya menginternalisasikan nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan dan kerakyatan guna terciptanya budaya untuk selalu berkembang secara berkelanjutan. 8) UIN Maliki Malang dapat memastikan komitmen seluruh pemimpin di semua lini untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu. 9) UIN Maliki Malang dapat meningkatnya kemampuannya dalam implementasi SMM dan menjadi teladan dalam kaitan dengan SMM. 10) UIN Maliki Malang telah diproyekkan menjadi salah satu the *World Class University* di tahun 2030. 11) UIN Maliki Malang telah merancang untuk implementasi standar ISO 9001: 2015, ASEAN University Network on Quality Assurance (AUN-QA) dan Standar KPI ISESCO, sehingga UIN Maliki Malang diproyeksikan menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*). *Wallahu a'lam.*

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Landasan Konseptual Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pokok-pokok pikiran yang menjadi temuan penelitian tentang landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan pelayanan mutu akademik UIN Maliki Malang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, UIN Maliki Malang menjadikan "Ulul Albab" sebagai jargon yang hendak dimanifestasikan dalam bentuk program pendidikan, sehingga seluruh Fakultas, Jurusan dan program studi yang dikembangkannya berada di bawah payung "Ulul Albab". Profil Ulul albab yang dicita-citakan UIN Maliki Malang adalah calon-calon lulusan yang memiliki empat kekuatan: (1) kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, (2) keluasan ilmu, (3) keagungan akhlaq, dan (4) kematangan professional.

Kedua, untuk menghasilkan lulusan yang berpredikat Ulul Albab maka UIN Maliki Malang menyusun bangunan struktur keilmuan yang disebut integrasi sains dan Islam dengan metafora Pohon Ilmu yang kokoh dan rindang serta memiliki akar yang teguh menghujam ke bumi, sebagai lambang universalitas ajaran Islam.

Ketiga, UIN Maliki Malang berusaha mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan tinggi pada umumnya, yang pada intinya menyangkut masalah-masalah sebagai berikut: (1) permasalahan makro nasional, yang menyangkut krisis ekonomi, politik, moral, budaya, dan sebagainya; (2) diberlakukannya globalisasi dan perdagangan bebas, yang berarti persaingan alumni dalam pekerjaan semakin berat; (3) Hasil berbagai lembaga survei tentang SDM, seperti *Human Development Index* (HDI, 2001, 2004), *Asia Week* (2000), dll. bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah; (4) angka pengangguran lulusan Perguruan Tinggi (PT) semakin meningkat; (5) tenaga asing meningkat, sedangkan tenaga Indonesia yang dikirim ke luar negeri pada umumnya non-professional; (6) orang-orang lebih senang sekolah atau menyekolahkan anaknya di luar negeri; (7) peran PT dalam membentuk masyarakat madani (*civil society*).

Keempat, untuk mewujudkan UIN Maliki Malang sebagai organisasi yang mampu melahirkan lulusan yang berkualitas maka diperlukan *organizational health* (kesehatan organisasi), yakni kemampuan Universitas untuk mengembangkan kebebasan akademik, inovasi, kreativitas dan *knowledge sharing*. Salah satu komponen Universitas yang sehat adalah adanya *Quality assurance* (jaminan mutu) dalam seluruh aspek akademik maupun non akademik. Untuk memperkokoh jaminan mutu tersebut maka UIN Maliki Malang telah mendeklarasikan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 sebagai tonggak sejarah bahwa seluruh sivitas akademika harus berkomitmen untuk menerapkan SMM ISO 9001:2000 secara konsisten, pada tanggal 25 September 2008.

Kelima, dalam Renstra pengembangan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang 25 tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar, diantaranya untuk jangka pendek (2005-2010) dengan target mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*) sedangkan target jangka panjang (2021-2030) diharapkan UIN Maliki Malang dapat mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*International Recognition and Reputation*).

Keenam, UIN Maliki Malang bretekad dengan semangat budaya mutu dengan mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 sebagai standart mutu level international, maka cita-cita menjadikan universitas unggulan (*excellent university*) segera terwujud dalam rangka menyajikan layanan prima bagi semua pihak, baik tingkat regional, nasional dan international. *Main Audit* bertujuan untuk mengukur kelayakan manajemen UIN Maliki Malang dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 sesuai dengan visi dan misi yang dicanangkan, sehingga layak menerima Sertifikat SMM level Internasional.

Ketujuh, Sistem Management Mutu *Internasional Organisation for Standardisation* (SSNI ISO) 9001: 2000. Standar SSM ISO 9001: 2000 adalah salah satu versi terbaru tahun 2000 yang berfungsi sebagai alat untuk meraih standar mutu pendidikan yang lebih baik serta untuk menunjukkan kinerja PT dengan memastikan

agar dari waktu ke waktu senantiasa dapat menjamin eksistensinya sesuai dengan harapan stakeholdernya.

Kedelapan, melalui audit internal atau evaluasi diri ini, diharapkan UIN Maliki Malang dan seluruh civitas akademika termotivasi memacu diri dalam melakukan pengembangan secara berkelanjutan (*continual improvement*) di masa-masa yang akan datang. Hal ini dilakukan guna meraih cita-cita bersama, yakni menjadikan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pusat keunggulan dan peradaban Islam (*Center of Excellence and Center of Islamic Civilization*).

Kesembilan, sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai Islam dan sedang tumbuh, maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi, meliputi: perubahan organisasi, pergantian pemimpin, perubahan sistem manajemen, serta perubahan-perubahan dari faktor eksternal. Berbagai faktor intern dan ekstern tersebut merupakan perubahan yang dapat mengganggu keberlanjutan, mendistorsikan fokus, dan mengganggu keseimbangan antara faktor-faktor idealism dan realism. Disinilah kemudian diperlukan kemampuan pemimpin untuk memiliki visi, kepercayaan diri dalam menyelenggarakan semua komponen untuk bersama-sama mencapainya, menyediakan sumberdaya untuk dapat digunakan sebagai daya dorong dalam pencapaian visi, dan mendisiplinkan diri dalam “perjalanan panjang” pencapaian visi tersebut.

Kesepuluh, landasan konseptual nilai-nilai manajemen mutu dan penjaminan mutu dalam al-Qur'an dapat disarikan sebagai berikut:

- 1) Penjaminan mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan* yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun (Q.S.al-Qashash: 77).
- 2) Seseorang tidak boleh bekerja dengan “sembrono” (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridla Allah atau merendahkan Tuhan. Maka hendaklah ia bekerja dengan baik (bermutu), dan hendaklah dalam beribadah kepada Tuhannya itu tidak melakukan syirk, yakni mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (a/- *Haqq*), yang

- menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam Q.S. al-Kahfi: 110.
- 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya (Q.S. al-Najm: 39), sehingga dalam bekerja dituntut untuk: (a) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (b) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (c) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan (d) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri (Baca Q.S. Fushshilat: 46; dan Luqman: 12).
 - 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran *ihsan* (Q.S. al-Nahl: 90).
 - 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya (Q.S.al-Sajadah: 7).
 - 6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. (Q.S. al-Naml: 88).
 - 7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah (Q.S. al-Syarh: 7-8; al-Dluha: 4; al-‘Alaq: 1-3; al-Syura: 15).

Kesebelas, landasan Peraturan Pemerintah utama sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah: Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 21, Pasal 35 ayat 1, Pasal 50 ayat 2, dan Pasal 51 ayat 2. Dan dalam Peraturan Menteri Agama No. 5/2005 tentang Statuta UIN Maliki Malang, terutama pasal 155 ayat (1) tentang Jaminan Kualitas penyelenggaraan pendidikan di UIN Maliki Malang.

Keduabelas, yang menjadi prinsip utama sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah: “Tuliskan apa yang dilakukan/dikerjakan dan lakukan/kerjakan apa yang ditulis”. Prinsip ini dikembangkan menjadi 8 (delapan) prinsip utama, yaitu: 1) *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan), 2) *Leadership* (Kepemimpinan), 3) *Involvement of People* (Melibatkan semua orang), 4) *Process Approach* (Pendekatan Proses), 5) *System Approach to Management* (Pendekatan Sistem pada Manajemen), 6) *Continual Improvement* (Peningkatan berkelanjutan),

7) *Factual Approach to Decision Making* (Pendekatan berdasarkan fakta untuk pengambilan keputusan), 8) *Mutually Beneficial Supplier Relationship* ((Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok).

Ketigabelas, asas-asas penjaminan mutu UIN Maliki Malang meliputi: 1) komitmen, 2) *internally driven*, 3) tanggungjawab/pengawasan melekat, 4) kepatuhan kepada rencana, 5) evaluasi, 6) peningkatan mutu berkelanjutan. Tujuan penjaminan mutu adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu UIN Maliki Malang secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Keempatbelas, sistem penjaminan mutu yang diterapkan di UIN Maliki Malang adalah suatu upaya perbaikan sistematis dan berkelanjutan. Sistem ini mengakui bahwa mutu selalu dapat dikembangkan. Prosedur yang dikembangkan menjamin bahwa staf secara terus menerus mempertanyakan mutu proses dan produk, serta secara terus menerus pula berusaha memperbaikinya.

Kelimabelas, tujuan penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan untuk menjamin: 1) kepatuhan, 2) kepastian, 3) relevansi.

Keenambelas, butir-butir mutu UIN Maliki Malang yaitu setiap fakultas diharapkan dapat memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan yang diselenggarakannya untuk sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu sebagai berikut: 1) Kurikulum Jurusan/Program studi; 2) SDM (dosen dan tenaga penunjang); 3) Mahasiswa; 4) Proses pembelajaran; 5) Proses pembinaan di Ma'had; 6) Prasarana dan sarana; 7) Suasana akademik; 8) Keuangan; 9) Penelitian dan publikasi; 10) Pengabdian kepada masyarakat; 11) Tata pamong (*governance*); 12) Manajemen lembaga (*institutional management*); 13) Sistem informasi; 14) Kerjasama dalam dan luar negeri.

Kedelapanbelas, penjaminan mutu dipandang memiliki posisi dan arti penting bagi UIN Maliki Malang, karena di masa mendatang eksistensinya tidak

semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak-pihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Melalui penilaian mereka, maka akan diketahui apakah asumsi awal masih tetap berlaku, praktek yang dilaksanakan masih tetap efektif, atau sebaliknya, rutinisasi pekerjaan sudah mulai berakar.

Kesembilanbelas, UIN Maliki Malang memahami bahwa sesuatu disebut bermutu apabila memenuhi: 1) Kesesuaian dengan standard; 2) Kesesuaian dengan harapan stakeholders; dan 3) Pemenuhan janji yang telah diberikan. Penjaminan mutu adalah: “proses penetapan dan pemenuhan standard mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan atau stakeholders memperoleh kepuasan”. Atau “proses yang digunakan untuk menjamin agar kualitas lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan serta dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan”. UIN Maliki Malang dapat dikatakan mencapai standar mutu apabila: 1) UIN Maliki Malang mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (deduktif). 2) UIN Maliki Malang mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* (induktif) berupa: a) *societal needs* (kebutuhan kemasyarakatan), b) *industrial needs* (kebutuhan dunia kerja), dan c) *professional needs* (kebutuhan professional).

Temuan di atas dapat dikaji melalui beberapa konsep Sistem Penjaminan Manajemen Mutu Internal (SPMI) berikut. Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) dilakukan atas dasar penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal, dan perijinan penyelenggaraan program.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh institusi perguruan tinggi dengan cara yang ditetapkan perguruan tinggi pelaksana. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh perguruan tinggi sesuai visi dan misinya. Dengan menjalankan penjaminan mutu internal, maka institusi pendidikan tinggi sebaiknya melakukan evaluasi internal disebut evaluasi diri secara berkala. Evaluasi diri dimaksudkan untuk mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan.

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh badan akreditasi seperti BAN-PT atau lembaga lain dengan cara yang

ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Lembaga akreditasi mewakili masyarakat sehingga sifatnya mandiri. Akreditasi oleh lembaga akreditasi dimaksudkan untuk melakukan evaluasi eksternal untuk menilai kelayakan program institusi pendidikan tinggi. Selain menilai kelayakan program, akreditasi juga dimaksudkan untuk pemberian saran peningkatan dalam mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan. Penjaminan mutu eksternal selanjutnya disebut akreditasi.

Perijinan penyelenggaraan program diberikan oleh Ditjen Dikti untuk satuan pendidikan yang memenuhi syarat penyelenggaraan program pendidikan. Tata cara dan parameter yang digunakan ditetapkan oleh Ditjen Dikti sesuai ketentuan yang ada. Perijinan selain dimaksudkan sebagai evaluasi eksternal juga untuk menilai kelayakan kepatuhan penyelenggaraan program. Dengan demikian, penjaminan mutu perguruan tinggi secara keseluruhan dimaksudkan untuk melakukan peningkatan kualitas institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.¹

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dipandang sebagai salah satu cara untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia. Selain itu, SPMI dianggap mampu untuk menjawab tantangan pendidikan tinggi.

Secara umum, pengertian penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi adalah:

- 1) Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan memperoleh kepuasan.
- 2) Proses untuk menjamin agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan sehingga mutu dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dengan kata lain, perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan/memuaskan *stakeholders* (aspek induktif) yaitu kebutuhan masyarakat, dunia kerja dan profesional. Sehingga, perguruan tinggi harus

¹ Gugus Jaminan Mutu FMIPA Unesa, *Model Implementasi SPM-PT*, Jum'at 28 Januari 2011: 08.11, [Tersedia] <http://spm-fmipa-unesa.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 11 November 2015:15.05.

mampu merencanakan, menjalankan dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu.

Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan syarat-syarat normatif yang wajib dipenuhi oleh setiap PT. Syarat-syarat tersebut tertuang dalam beberapa asas, yaitu: 1) Komitmen, 2) *Internally driven*, 3) Tanggungjawab/pengawasan melekat, 4) Kepatuhan kepada rencana, 5) Evaluasi, dan 6) Peningkatan mutu berkelanjutan.

Tujuan penjaminan mutu adalah memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, yang dijalankan secara internal untuk mewujudkan visi dan misi PT, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

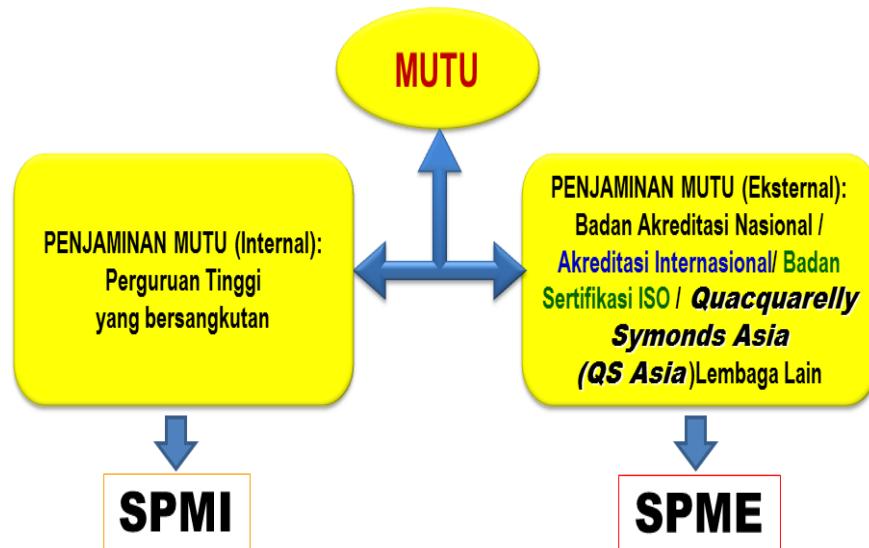
Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh PT yang bersangkutan, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) Perguruan Tinggi atau lembaga lain secara eksternal. Sehingga obyektifitas penilaian terhadap pemeliharaan dan peningkatan mutu akademik secara berkelanjutan di suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan.

Secara regulasi, landasan kebijakan implementasi SPMI di perguruan tinggi termasuk di UIN Maliki Malang meliputi:

- 1) Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS
- 2) *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 - 2010*
- 3) Pedoman Penjaminan Mutu PT, Dikti 2003
- 4) Pokja Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*), Dikti 2003
- 5) Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- 6) Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- 7) Peraturan Pemerintah nomor 66 tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Selain kebijakan-kebijakan tersebut, SPMI di perguruan tinggi umumnya juga merujuk kepada instrumen akreditasi nasional yang diterbitkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan instrumen evaluasi *Times Higher Education Supplement Quacquarelli Symons* (THES-QS) sebagai standar

internasional. Sehingga skema penjaminan mutu di perguruan tinggi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Skema Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi²

Skema tersebut memiliki tujuan antara lain:

- 1) Mencapai visi-misi melalui pemenuhan standar mutu dengan cara perbaikan berkelanjutan/*continous improvement* (PDCA = *Plan Do Check Act*), menggunakan manajemen berbasis proses.
- 2) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- 3) Kepuasan pelanggan terpelihara (*customer care*)

Untuk menjalankan SPMI, perguruan tinggi seperti yang dilakukan Universitas Brawijaya menerapkan langkah-langkah yang disebut “siklus penjaminan mutu”, yaitu OSDAT, singkatan dari:

- 1) Menyusun **organisasi** penjaminan mutu (**O**)
- 2) Menyusun**sistem** (Kebijakan, Sistem Dokumen (standar mutu, manual mutu, manual prosedur dsb) (**S**)
- 3) Sistem **dijalankan** (sosialisasi dan menjadi acuan kerja) (**D**)
- 4) Melakukan **Audit Internal Mutu** (AIM). (satu siklus penjaminan mutu) (**A**)
- 5) Tindak Lanjut (**T**).³

² Universitas Brawijaya, *SPMI Internal QAS*, Rabu, 11 November 2015 6:44:45, [Tersedia] pjm.ub.ac.id/layanan/spmi, [Online] Rabu, 11 November 2015.

Dari pembahasan di atas maka dapat ditarik temuan penelitian tentang landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan pelayanan mutu akademik UIN Maliki Malang, yaitu: 1) UIN Maliki Malang menjadikan "Ulul Albab" sebagai jargon yang hendak dimanifestasikan dalam seluruh aspek akademik dan non akademik. 2) Untuk menghasilkan lulusan yang berpredikat Ulul Albab maka UIN Maliki Malang menyusun bangunan struktur keilmuan yang disebut integrasi sains dan Islam dengan metafora Pohon Ilmu. 3) Mengantisipasi tantangan dan perkembangan lokal, nasional dan global, 4) Mewujudkan organisasi sehat dengan menerapkan SMM ISO 9001:2000 secara konsisten, sejak 25 September 2008. 5) bertekad menjadi Universitas unggulan dengan reputasi internasional (*International Recognition and Reputation*). 6) Bertekad membangun budaya mutu untuk menjadi universitas unggulan (*Excellent University*). 7) Melalui audit internal diharapkan seluruh civitas kampus termotivasi memacu diri dalam melakukan pengembangan secara berkelanjutan (*continual improvement*). 8) Mewujudkan pengembangan kampus dengan menyeimbangkan antara faktor idealism dan realism. 9) Menjadikan nilai-nilai manajemen mutu dan penjaminan mutu berbasis al-Qur'an dengan mensarikan bahwa berbuat yang terbaik (ihsan) adalah bernilai ibadah dan amal shaleh. 10) landasan Peraturan Pemerintah Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Agama No. 5/2005 tentang Statuta UIN Malang. 11) Manajemen mutu juga berlandaskan pada teori-teori mutu dari para ahli manajemen mutu. 12) Menganut pada asas-asas penjaminan mutu UIN Maliki Malang meliputi: a) komitmen, b) *internally driven*, c) tanggungjawab/pengawasan melekat, d) kepatuhan kepada rencana, e) evaluasi, f) peningkatan mutu berkelanjutan. 13) Tujuan penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan, yang dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. 14) Penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan untuk menjamin: a) kepatuhan, b) kepastian, dan c) relevansi. 15) Butir-butir mutu UIN Maliki Malang yaitu menyangkut seluruh aspek akademik mauupun non akademik untuk memenuhi standar mutu yang meliputi: a) kesesuaian dengan

³ Universitas Brawijaya, *SPMI Internal QAS*, Rabu, 11 November 2015 6:44:45, [Tersedia] pjm.ub.ac.id/layanan/spmi, [Online] Rabu, 11 November 2015.

standard; b) kesesuaian dengan harapan stakeholders; dan c) pemenuhan janji yang telah diberikan.

B. Strategi Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pokok-pokok pikiran yang ditemukan dari strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu:

Pertama, strategi implementasi audit internal melalui siklus penjaminan mutu UIN Maliki Malang melalui: 1) Dokumen tentang Kebijakan Pendidikan, Standar Lulusan dan Pedoman Pendidikan Universitas dibuat dan ditetapkan untuk diimplementasikan. 2) Dokumen tentang Manual Mutu, Sasaran Mutu tiap jurusan/ program studi/unit, Manual Prosedur tiap jurusan/ program studi/unit, dan Instruksi Kerja tiap jurusan/ program studi/ unit dibuat dan disahkan untuk diimplementasikan. 3) Pelaksanaan menggunakan pijakan terhadap dokumen-dokumen yang telah ditetapkan. 4) Monitoring dilakukan untuk mencegah/ mendeteksi secara dini kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses. 5) Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan oleh masing-masing jurusan/ program studi/ unit terhadap proses yang telah dilakukan. Pengukuran dan evaluasi diri dilakukan untuk memastikan bahwa sistem yang ada di jurusan/ program studi/ unit tersebut telah berjalan sesuai dengan desain. 6) Audit Mutu Internal dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu untuk mengetahui berbagai; a) kendala yang terjadi dalam pelaksanaan proses kegiatan di jurusan/ program studi/ unit, b) Kelemahan sistem yang telah direncanakan, c) Kesalahan-kesalahan yang dilakukan dalam proses pelaksanaan. 7) Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) dilakukan terhadap hasil temuan dari Audit Mutu Internal untuk dicari jalan pemecahannya. 8) Siklus berputar secara terus menerus dengan menekankan pengembangan secara terus menerus (*continuous improvement*) dengan menunjukkan praktik terbaik pada seluruh pelaksanaan proses.

Kedua, audit internal merujuk pada penjaminan mutu pendidikan di UIN Maliki Malang diselenggarakan melalui model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dari TQM yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) mutu pendidikannya. Penerapan PDCA dari TQM, yaitu: 1) *Plan*,

adanya perencanaan. 2) *Do*, adanya pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan. 3) *Check*, adanya monitoring, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk Audit Mutu Internal. 4) *Action*, adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi.

Ketiga, mekanisme penjaminan mutu di UIN Maliki Malang meliputi: 1) Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. 2) Lembaga Penjaminan Mutu melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan Audit Internal di lingkungan Universitas. 3) Fakultas membentuk Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Program Pascasarjana membentuk Komite Penjaminan Mutu PPs, Pusat Studi Bahasa membentuk Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa, dan Ma'had membentuk Komite Penjaminan Mutu Ma'had yang bertanggung jawab kepada Dekan atau Direktur atau Ketua. 4) Fakultas, PPs, Pusat Studi Bahasa dan Ma'had menindak lanjuti dengan menyusun rencana mutu dengan difasilitatori oleh Komite Penjaminan Mutu Fakultas. 5) Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Komite Penjaminan Mutu Studi Bahasa dan Komite Penjaminan Mutu Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap ketercapaian Sasaran Mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu. 6) Setiap 6 (enam) bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu akan melakukan kegiatan Audit Internal. 7) Proses Audit Internal dilakukan terhadap skup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua Program Studi/ Jurusan, PPBA, PPBI, dan Ma'had. 8) Hasil Audit Internal akan diolah oleh bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu untuk di laporkan kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Mendasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu juga dapat mengajukan Permintaan Tindakan Koreksi Kepada Rektor. 9) Rektor melalui PR terkait akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan/ Program Studi, Ketua PPBA, PPBI, Ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidakcukupan infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had; sedangkan ketidakcukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindak lanjuti oleh fakultas, di mana fakultas dapat bekerjasama

dengan Lembaga Penjaminan Mutu. 10) Bidang Training and Development juga dapat melakukan pelatihan pada dosen ataupun tenaga administratif atas persetujuan/ Permintaan Pembantu Rektor. 11) Bidang Training and Development dan Komite Penjamin Mutu Fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had harus melakukan evaluasi/ pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan. 12) Hasil Audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PPBA, PPBI, Ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu dan Rektorat.

Keempat, strategi penjaminan mutu UIN Maliki Malang: 1) Universitas (LPM) menetapkan Pedoman Penjaminan Mutu bagi Fakultas-Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya (seperti Ma'had, PPBA, PPBI), serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 2) LPM menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya pada masing-masing Fakultas/ Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 3) LPM bersama Fakultas/ Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, memilih dan menetapkan sendiri standar mutu yang diselenggarakannya. 4) LPM menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu jurusan/program studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang. 5) Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, melakukan *benchmarking* (pemenuhan status ideal) mutu pendidikannya secara berkelanjutan.

Kelima, proses penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan melalui serangkaian tahap-tahap sebagai berikut: 1) Universitas menetapkan visi dan misinya. 2) Berdasarkan visi dan misi tersebut, setiap Fakultas/Jurusan/ Program Studi, dan program-program pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, menetapkan visi dan misinya masing-masing. 3) Visi masing-masing Fakultas/Jurusan/Program Studi, dan program-program

pendidikan lainnya, serta unit-unit yang dikembangkan di lingkungan UIN Maliki Malang, kemudian dijabarkan menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana tersebut di atas.⁴⁾ Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi yang ditetapkan dan kebutuhan *stakeholders*. Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur. 5) Universitas menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu. 6) Universitas melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu. 7) Universitas mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Keenam, dalam implementasi audit mutu internal UIN Maliki Malang menekankan pada: mutu masukan, proses pembelajaran; mahasiswa yang harus dilayani (pelanggan), staf yang diperlukan, prioritas dalam penelitian, sumber keuangan dan penggunaanya, mutu lulusan dalam konteks nasional dan internasional. Termasuk yang menjadi bagian utama dalam implementasi audit mutu akademik adalah melakukan identifikasi *stakeholders* UIN Maliki Malang, yaitu: mahasiswa, pemerintah, calon penampung kerja (*employer*) dari lulusan, dan masyarakat. Indikator keberhasilan dari implementasi audit mutu internal adalah sarana utama untuk mengukur sejauh mana UIN Maliki Malang sudah menunjukkan kinerjanya yang baik, yaitu tercapainya kepuasan *stakeholders*, produktivitas, dan efisiensi.

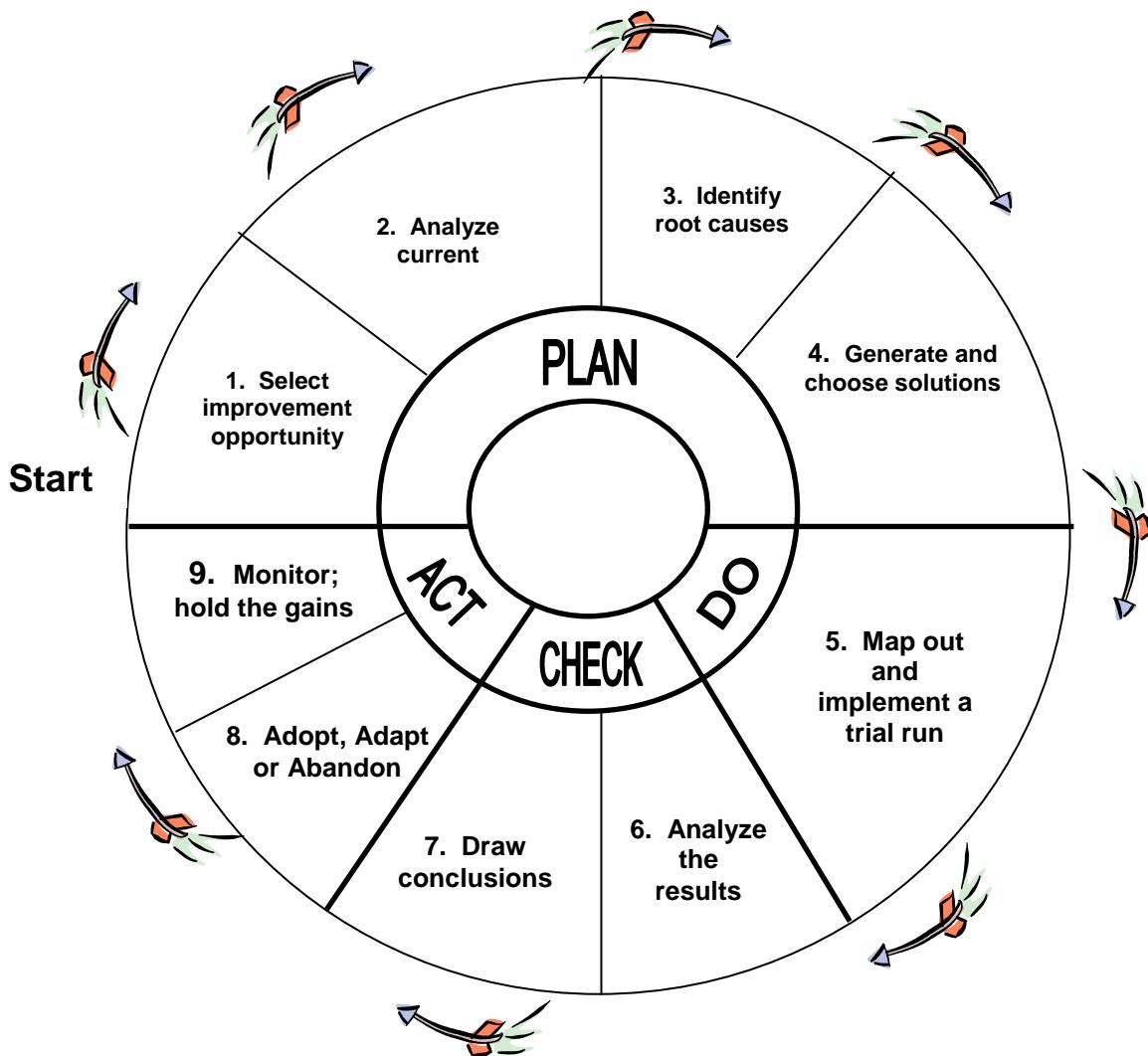
Ketujuh, implementasi audit internal bidang akademik pada sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang pada kenyataannya memiliki konsekuensi menentang kemapanan. Ada kecenderungan bahwa staf pada umumnya menentang perubahan, terutama bila perubahan itu memasalahkan kinerja mereka. Upaya peningkatan mutu memerlukan komitmen waktu, usaha dan biaya yang lebih banyak. Menerapkan sistem penjaminan mutu bukan merupakan suatu tindakan yang dimulai pihak manajemen untuk dilaksanakan oleh seluruh lapisan dan hirarki dalam organisasi begitu saja. Upaya ini melibatkan kerjasama seluruh staf dengan arahan, kepemimpinan dan komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen serta alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai mutu yang dikehendaki mahasiswa dan pihak yang berkepentingan. Setiap unit dalam Universitas diharapkan secara jujur dan konsisten melakukan penilaian mutu diri sehingga upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik. Penilaian mutu diri ini merupakan

upaya peningkatan diri yang dilakukan oleh unit-unit, dan tidak dimaksudkan untuk mencari atau menonjolkan kebaikan ataupun keburukan masing-masing unit. Hasil penilaian mutu diri ini kemudian dipergunakan oleh masing-masing unit untuk menentukan prioritas perbaikan mutu diri dengan dukungan penuh dari Pimpinan puncak institusi. Audit internal di UIN Maliki Malang diarahkan di hamper semua elemen kampus yang meliputi: kebijakan dan perencanaan, pengadaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), manajemen dan administrasi, mahasiswa, rancangan dan pengembangan program, rancangan dan pengembangan matakuliah, bantuan belajar bagi mahasiswa, penilaian mahasiswa, dan media pembelajaran.

Temuan strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tersebut dapat dikaji melalui konsep proses penjaminan mutu dari Dikti (2003) yang menyatakan bahwa penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dijalankan melalui tahap-tahap yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut : 1) Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan; 2) Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya; 3) Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan di atas; 4) Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan *stakeholders* (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsur *BCD* (*Audience, Behavior, Competence,Degree*); 5) Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu; 6) Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu di bawah ini; 7) Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Dikti (2003) menjelaskan bahwa penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui pelbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi.

Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis *PDCA* adalah : 1) ***Quality first***: semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu. 2) ***Stakeholder-in*** : semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*. 3) ***The next process is our stakeholders***: setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan. 4) ***Speak with data*** : setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa. 5) ***Upstream management*** : semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif. Model manajemen *PDCA* dapat dilihat pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2 Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle

Di dalam tahap ‘check’ pada manajemen kendali mutu berbasis PDCA, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan, merupakan titik kendali mutu dalam proses pembelajaran, yang dilakukan untuk mengaudit apakah standar mutu pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam bentuk Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah dapat dicapai. Apabila hasil audit

ternyata positif dalam arti telah mencapai standar (*S* dalam *SDCA*) mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK, maka pada proses perencanaan atau *Plan* (*P* dalam *PDCA*) berikutnya standar mutu tersebut harus ditinggikan, sehingga akan terjadi ***kaizen*** mutu pendidikan tinggi, sebagaimana dilukiskan di dalam Gambar 3 di depan.

Sedangkan apabila hasil evaluasi ternyata negative dalam arti standar mutu sebagaimana dirumuskan dalam TIK belum atau tidak tercapai, maka harus segera dilakukan tindakan atau *Action* (*A* dalam *PDCA*) agar standar mutu dapat dicapai. Sebagai contoh, apabila Tes Formatif ternyata menunjukkan hasil di bawah TIK, maka dosen harus melakukan *Action* (*A* dalam *PDCA*) yang dapat berupa pengulangan pembahasan pokok bahasan terkait sampai TIK dapat dicapai. Oleh sebab itu, menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality checkpoints*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis *PDCA*, merupakan *conditio sine qua non* atau *a must*.

Selain kebijakan-kebijakan tersebut, SPMI di UB juga merujuk kepada instrumen akreditasi nasional yang diterbitkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan instrumen evaluasi *Times Higher Education Supplement Quacquarelli Symons* (THES-QS) sebagai standar internasional. Sehingga skema penjaminan mutu di UB dapat digambarkan sebagai berikut:

Skema tersebut memiliki tujuan antara lain:

- 1) Mencapai visi-misi melalui pemenuhan standar mutu dengan cara perbaikan berkelanjutan/*continous improvement* (*PDCA = Plan Do Check Act*), menggunakan manajemen berbasis proses.
- 2) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- 3) Kepuasan pelanggan terpelihara (*customer care*)

Untuk menjalankan SPMI, UB menerapkan langkah-langkah yang disebut “siklus penjaminan mutu”, yaitu OSDAT, singkatan dari:

- 1) Menyusun **organisasi** penjaminan mutu(**O**)
- 2) Menyusun**sistem** (Kebijakan, Sistem Dokumen (standar mutu, manual mutu, manual prosedur dsb) (**S**)
- 3) Sistem **dijalankan** (sosialisasi dan menjadi acuan kerja) (**D**)

4) Melakukan **Audit Internal Mutu (AIM)**. (satu siklus penjaminan mutu) (A)

Dikti (2003: 20) memberikan arahan agar implementasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi. Di samping itu agar implementasi penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi berjalan secara bertahap maka Dikti (2003: 24) memberikan kiat-kiat sebagai berikut: 1) Adakan lokakarya agar tumbuh pemahaman, antusiasme, dan komitmen terhadap penjaminan mutu; 2) Susun rencana penjaminan mutu yang jelas, rinci, dan realistik; 3) Hubungi pihak-pihak yang kompeten dalam penjaminan mutu sebagai fasilitator awal.

Dari hasil temuan dan pembahasan strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maliki Malang melalui tahapan sebagai berikut: 1) Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. 2) Lembaga Penjaminan Mutu melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan Audit Internal di lingkungan Universitas. 3) Fakultas, Program Pascasarjana, dan Pusat Bahasa membentuk Komite Penjaminan Mutu bertanggung jawab kepada Dekan atau Direktur atau Ketua. 4) Fakultas, PPs, Pusat Studi Bahasa dan Ma'had menindak lanjuti dengan menyusun rencana mutu dengan difasilitatori oleh Komite Penjaminan Mutu Fakultas. 5) Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Pascasarjana, Pusat Bahasa, dan Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap ketercapaian sasaran mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu. 6) Setiap 6 (enam) bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu akan melakukan kegiatan Audit Internal. 7) Proses Audit Internal dilakukan terhadap skup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua Program Studi/ Jurusan, PPBA, PPBI, dan Ma'had. 8) Hasil Audit Internal akan diolah oleh bidang Sistem

Informasi Jaminan Mutu untuk di laporkan kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Mendasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu juga dapat mengajukan Permintaan Tindakan Koreksi Kepada Rektor. 9) Rektor melalui PR terkait akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan/ Program Studi, Ketua PPBA, PPBI, Ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidak-cukupan infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had; sedangkan ketidak- cukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindak lanjuti oleh fakultas, di mana fakultas dapat bekerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu. 10) Bidang Training and Development juga dapat melakukan pelatihan pada dosen ataupun tenaga administratif atas persetujuan/ Permintaan Pembantu Rektor. 11) Bidang Training and Development dan Komite Penjamin Mutu Fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had harus melakukan evaluasi/ pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan. 12) Hasil Audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PPBA, PPBI, Ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu dan Rektorat.

Pimpinan melalui LPM terus menerus memberikan arahan agar implementasi penjaminan mutu di UIN Maliki Malang dapat terlaksana dengan baik maka ditumbuhkan komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para civitas kampus, serta didukung pengorganisasian penjaminan mutu yang solid oleh LPM. Kiat-kiat yang dilakukan oleh LPM antara lain: 1) Mengadakan sosialisasi, pelatihan dan workshop agar tumbuh pemahaman, antusiasme, dan komitmen terhadap penjaminan mutu; 2) Menyusun rencana penjaminan mutu yang jelas, rinci, dan realistik; 3) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang kompeten dalam penjaminan mutu sebagai fasilitator dalam hal ini SGS ISO 9001:2008.

C. Hasil Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan

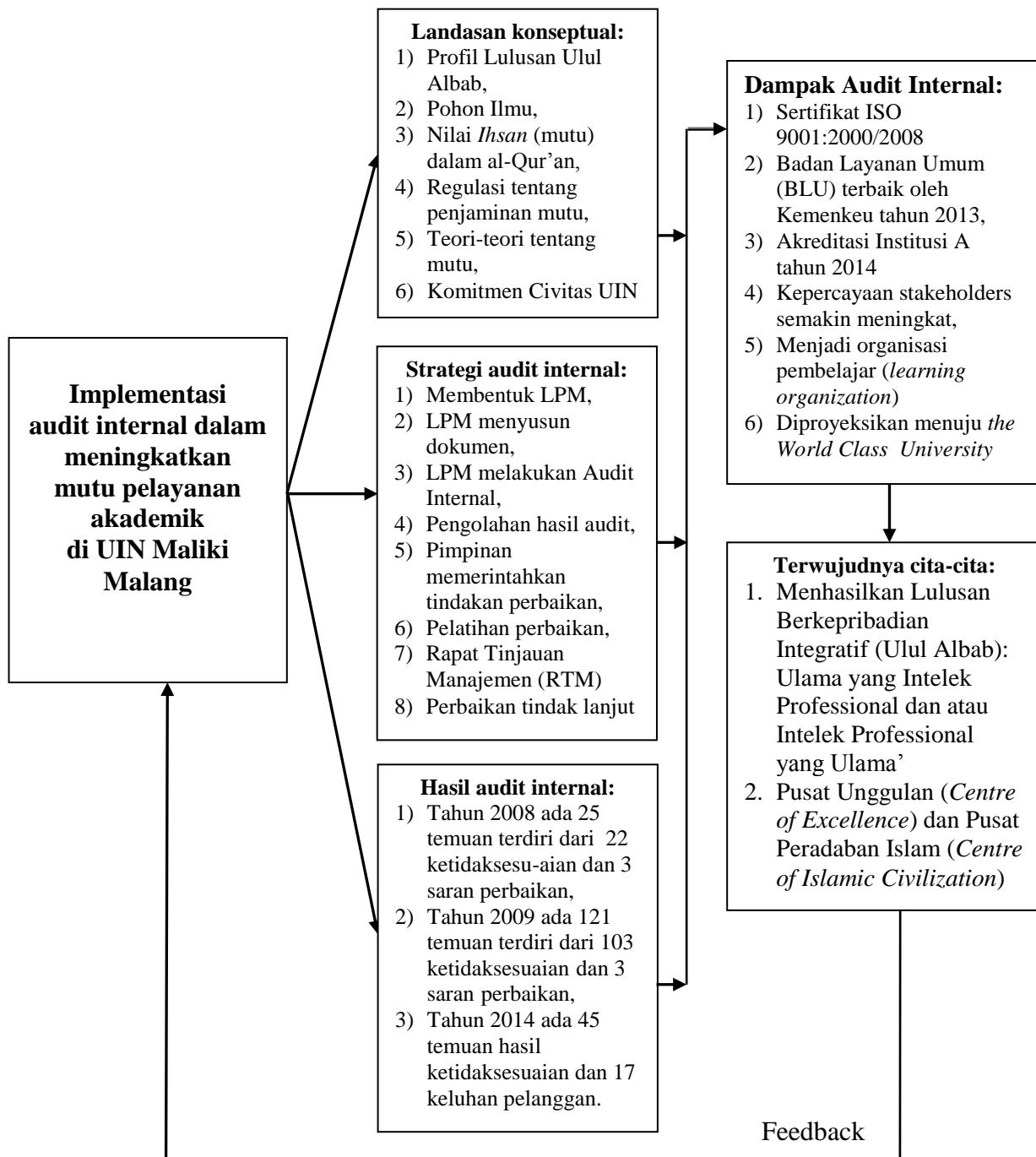
akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, UIN Maliki Malang pertama kali melaksanakan audit internal pada tahun 2008 di saat mengawali implementasi SMM ISO 9001:2000. Pada kegiatan audit internal yang perdana ini ditemukan 25 temuan yang terdiri dari 22 ketidaksesuaian atau *non conformity* dan 3 saran perbaikan atau *remark*, yang semuanya sudah ditindaklanjuti dan diverifikasi. *Kedua*, Monitoring Pra Assesment. Hasil Pra Audit tersebut telah ditemukan sebanyak 22 temuan yang tidak memenuhi standarisasi ISO 9001:2000. *Ketiga*, audit internal kedua dilaksanakan pada tahun 2009 setahun setelah implementasi SMM ISO 9001:2000. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 saran perbaikan atau *remark*. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau remark telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. *Kelima*, laporan audit internal hasil pengolahan data kinerja Jurusan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Semester Genap 2013/2014 ditemukan 45 temuan hasil ketidaksesuaian dan 17 keluhan pelanggan (komplain melalui FB, WA, surat, konsultasi dll) sebagai implementasi penjaminan mutu dan telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. *Keenam*, implementasi audit internal telah meningkatkan profesionalitas penyusunan laporan dari jurusan maupun unit kerja di lingkungan UIN Maliki Malang. *Ketujuh*, penjaminan mutu sebagai wujud dari budaya baru UIN Maliki Malang. *Kedelapan*, hasil implementasi audit internal akan menjadi perbaikan mutu untuk memasuki pada penerapan standar AUN-QA dan Standar KPI ISESCO.

D. Model Temuan Penelitian

Dari temuan dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik model temuan penelitian tentang dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang diuraikan sebagai berikut: 1) Tim Asesmen SGS Indonesia (Manajemen ISO 9001:2000) menilai UIN Maliki Malang konsisten dan memiliki komitmen yang sangat tinggi serta mengalami perkembangan yang signifikan dalam implementasi manajemen mutu, sehingga layak untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 seri Certicate ID08/01219 yang berlaku mulai 26 April 2012-31

Desember 2014. 2) *Reward* sebagai Badan Layanan Umum (BLU) terbaik. Tidak hanya di kalangan PTAI, namun di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI. berdasarkan SK Kemenkeu nomor KEP219/PB.5/2013 tentang hasil penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 dengan nilai tertinggi yaitu 84,81. 3) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) UIN Maliki Malang dengan nilai 364 peringkat A (sangat baik) berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor : 032/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. 4) UIN Maliki Malang dinilai mampu oleh masyarakat luas dapat menghasilkan produk-produk intelektual akademik. 5) UIN Maliki Malang dapat menjamin pelaksanaan SPMI secara berkelanjutan. 6) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh tata kelola kampus menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga selalu siap melaksanakan perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan menuju universitas yang mendapatkan pengakuan dan reputasi internasional. 7) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh civitas akademiknya menginternalisasikan nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan dan kerakyatan guna terciptanya budaya untuk selalu berkembang secara berkelanjutan. 8) UIN Maliki Malang dapat memastikan komitmen seluruh pemimpin di semua lini untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu. 9) UIN Maliki Malang dapat meningkatnya kemampuannya dalam implementasi SMM dan menjadi teladan dalam kaitan dengan SMM. 10) UIN Maliki Malang telah diproyekkan menjadi salah satu the *World Class University* di tahun 2030. 11) UIN Maliki Malang telah merancang untuk implementasi standar ISO 9001: 2015, ASEAN University Network on Quality Assurance (AUN-QA) dan Standar KPI (Key Performance Indicator) ISESCO, sehingga UIN Maliki Malang diproyeksikan menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*). *Wallahu a'lam.*

Model temuan penelitian ini dibagangkan sebagai berikut:



Gambar 5.3. Model Temuan Penelitian tentang Dampak Implementasi Audit Internal dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus, rumusan masalah, temuan dan pembahasan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Landasan konseptual implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu: 1) UIN Maliki Malang menjadikan "Ulul Albab" sebagai jargon yang hendak dimanifestasikan dalam seluruh aspek akademik dan non akademik. 2) Untuk menghasilkan lulusan yang berpredikat Ulul Albab maka UIN Maliki Malang menyusun bangunan struktur keilmuan yang disebut integrasi sains dan Islam dengan metafora Pohon Ilmu. 3) Mengantisipasi tantangan dan perkembangan lokal, nasional dan global, 4) Mewujudkan organisasi sehat dengan menerapkan SMM ISO 9001:2000 secara konsisten, sejak 25 September 2008. 5) bertekad menjadi Universitas unggulan dengan reputasi internasional (*International Recognition and Reputation*). 6) Bertekad membangun budaya mutu untuk menjadi universitas unggulan (*Excellent University*). 7) Melalui audit internal diharapkan seluruh civitas kampus termotivasi memacu diri dalam melakukan pengembangan secara berkelanjutan (*continual improvement*). 8) Mewujudkan pengembangan kampus dengan menyeimbangkan antara faktor idealism dan realism. 9) Menjadikan nilai-nilai manajemen mutu dan penjaminan mutu berbasis al-Qur'an dengan mensarikan bahwa berbuat yang terbaik (ihsan) adalah bernalilai ibadah dan amal shaleh. 10) landasan Peraturan Pemerintah Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Agama No. 5/2005 tentang Statuta UIN Malang. 11) Manajemen mutu juga berlandaskan pada teori-teori mutu dari para ahli manajemen mutu. 12) Menganut pada asas-asas penjaminan mutu UIN Maliki Malang meliputi: a) komitmen, b) *internally driven*, c) tanggungjawab/ pengawasan melekat, d) kepatuhan kepada rencana, e) evaluasi, f) peningkatan mutu berkelanjutan. 13) Tujuan penjaminan mutu UIN Maliki Malang adalah untuk memelihara dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan, yang

dijalankannya secara internal untuk mewujudkan visi dan misinya, serta untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. 14) Penjaminan mutu UIN Maliki Malang dilakukan untuk menjamin: a) kepatuhan, b) kepastian, dan c) relevansi. 15) Butir-butir mutu UIN Maliki Malang yaitu menyangkut seluruh aspek akademik maupun non akademik untuk memenuhi standar mutu yang meliputi: a) kesesuaian dengan standard; b) kesesuaian dengan harapan stakeholders; dan c) pemenuhan janji yang telah diberikan.

2. Strategi implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Dalam melaksanakan Penjaminan Mutu, Universitas membentuk Lembaga Penjaminan Mutu yang bertanggung jawab kepada Rektor dan Pembantu Rektor. 2) Lembaga Penjaminan Mutu melaksanakan proses Sistem Penjaminan Mutu, mulai dari perencanaan sistem, pembuatan dokumen, implementasi dan pelaksanaan Audit Internal di lingkungan Universitas. 3) Fakultas, Program Pascasarjana, dan Pusat Bahasa membentuk Komite Penjaminan Mutu bertanggung jawab kepada Dekan atau Direktur atau Ketua. 4) Fakultas, PPs, Pusat Studi Bahasa dan Ma'had menindak lanjuti dengan menyusun rencana mutu dengan difasilitatori oleh Komite Penjaminan Mutu Fakultas. 5) Komite Penjaminan Mutu Fakultas, Pascasarjana, Pusat Bahasa, dan Ma'had melakukan pemeriksaan terhadap ketercapaian sasaran mutu dan melaporkannya kepada Dekan dan Lembaga Penjaminan Mutu. 6) Setiap 6 (enam) bulan sekali Lembaga Penjaminan Mutu akan melakukan kegiatan Audit Internal. 7) Proses Audit Internal dilakukan terhadap skup Sistem Penjaminan Mutu Universitas yang terjadi di semua Program Studi/ Jurusan, PPBA, PPBI, dan Ma'had. 8) Hasil Audit Internal akan diolah oleh bidang Sistem Informasi Jaminan Mutu untuk di laporkan kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu akan memberikan laporan dan rekomendasi kepada Rektor. Mendasarkan pada temuan audit mutu internal, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu juga dapat mengajukan Permintaan Tindakan Koreksi Kepada Rektor. 9) Rektor melalui PR terkait akan memerintahkan kepada Dekan, Jurusan/ Program Studi, Ketua PPBA, PPBI, Ma'had untuk melakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang berkaitan dengan ketidak-cukupan

infrastruktur dan sumber daya harus difasilitasi oleh fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had; sedangkan ketidakcukupan yang berkaitan dengan kompetensi personal harus ditindaklanjuti oleh fakultas, di mana fakultas dapat bekerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu. 10) Bidang Training and Development juga dapat melakukan pelatihan pada dosen ataupun tenaga administratif atas persetujuan/ Permintaan Pembantu Rektor. 11) Bidang Training and Development dan Komite Penjamin Mutu Fakultas, PPs, PPBA, PPBI dan Ma'had harus melakukan evaluasi/ pengukuran terhadap dampak dari tindakan perbaikan yang telah dilakukan. 12) Hasil Audit, laporan pemeriksaan dari Komite Penjaminan Mutu Fakultas akan dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM diselenggarakan bersama antara Fakultas, PPs, PPBA, PPBI, Ma'had dengan Lembaga Penjaminan Mutu dan Rektorat. Pimpinan melalui LPM terus menerus memberikan arahan agar implementasi penjaminan mutu di UIN Maliki Malang dapat terlaksana dengan baik maka ditumbuhkan komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para civitas kampus, serta didukung pengorganisasian penjaminan mutu yang solid oleh LPM. Kiat-kiat yang dilakukan oleh LPM antara lain: 1) Mengadakan sosialisasi, pelatihan dan workshop agar tumbuh pemahaman, antusiasme, dan komitmen terhadap penjaminan mutu; 2) Menyusun rencana penjaminan mutu yang jelas, rinci, dan realistik; 3) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang kompeten dalam penjaminan mutu sebagai fasilitator dalam hal ini SGS ISO 9001:2008.

3. Hasil implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui tahapan sebagai berikut: *Pertama*, UIN Maliki Malang pertama kali melaksanakan audit internal pada tahun 2008 di saat mengawali implementasi SMM ISO 9001:2000. Pada kegiatan audit internal yang perdana ini ditemukan 25 temuan yang terdiri dari 22 ketidaksesuaian atau *non conformity* dan 3 saran perbaikan atau *remark*, yang semuanya sudah ditindaklanjuti dan diverifikasi. *Kedua*, Monitoring Pra Assesment. Hasil Pra Audit tersebut telah ditemukan sebanyak 22 temuan yang tidak memenuhi standarisasi ISO 9001:2000. *Ketiga*, audit internal kedua dilaksanakan pada tahun 2009 setahun setelah implementasi SMM ISO 9001:2000. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103

Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 saran perbaikan atau *remark*. Temuan Audit Internal sejumlah 121 temuan yang terdiri dari 103 Ketidaksesuaian atau *Non Conformity* dan 3 Saran perbaikan atau remark telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. *Kelima*, laporan audit internal hasil pengolahan data kinerja Jurusan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Semester Genap 2013/2014 ditemukan 45 temuan hasil ketidaksesuaian dan 17 keluhan pelanggan (komplain melalui FB, WA, surat, konsultasi dll) sebagai implementasi penjaminan mutu dan telah ditindak lanjuti dan diverifikasi oleh auditee. *Keenam*, implementasi audit internal telah meningkatkan profesionalitas penyusunan laporan dari jurusan maupun unit kerja di lingkungan UIN Maliki Malang. *Ketujuh*, penjaminan mutu sebagai wujud dari budaya baru UIN Maliki Malang. Kedelapan, hasil implementasi audit internal akan menjadi perbaikan mutu untuk memasuki pada penerapan standar AUN-QA dan Standar KPI ISESCO.

4. Dampak implementasi audit internal dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Tim Asesmen SGS Indonesia (Manajemen ISO 9001:2000) menilai UIN Maliki Malang konsisten dan memiliki komitmen yang sangat tinggi serta mengalami perkembangan yang signifikan dalam implementasi manajemen mutu, sehingga layak untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 seri Certificate ID08/01219 yang berlaku mulai 26 April 2012-31 Desember 2014. 2) *Reward* sebagai Badan Layanan Umum (BLU) terbaik. Tidak hanya di kalangan PTAI, namun di seluruh perguruan tinggi di Indonesia, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) RI berdasarkan SK Kemenkeu nomor KEP219/PB.5/2013 tentang hasil penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 dengan nilai tertinggi yaitu 84,81. 3) Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) UIN Maliki Malang dengan nilai 364 peringkat A (sangat baik) berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor : 032/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 tanggal 16 Januari 2014 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi. 4) UIN Maliki Malang dinilai mampu

oleh masyarakat luas dapat menghasilkan produk-produk intelektual akademik.

5) UIN Maliki Malang dapat menjamin pelaksanaan SPMI secara berkelanjutan.

6) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh tata kelola kampus menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga selalu siap melaksanakan perubahan dan pengembangan secara berkelanjutan menuju universitas yang mendapatkan pengakuan dan reputasi internasional.

7) UIN Maliki Malang dapat mendorong seluruh civitas akademiknya menginternalisasikan nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan dan kerakyatan guna terciptanya budaya untuk selalu berkembang secara berkelanjutan.

8) UIN Maliki Malang dapat memastikan komitmen seluruh pemimpin di semua lini untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu.

9) UIN Maliki Malang dapat meningkatnya kemampuannya dalam implementasi SMM dan menjadi teladan dalam kaitan dengan SMM.

10) UIN Maliki Malang telah diproyekkan menjadi salah satu *the World Class University* di tahun 2030.

11) UIN Maliki Malang telah merancang untuk implementasi standar ISO 9001: 2015, ASEAN University Network on Quality Assurance (AUN-QA) dan Standar KPI (Key Performance Indicator) ISESCO, sehingga UIN Maliki Malang diproyeksikan menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*). *Wallahu a'lam*.

Penelitian ini menghasilkan model temuan penelitian **kONSEP AUDIT INTERNAL INTEGRATIF** dalam meningkatkan mutu pelayanan akademik yang memadukan konsep sistem manajemen mutu dan konsep mutu (ihsan) dalam al-Qur'an.

B. Implikasi Temuan Penelitian

1. Tujuan Audit Internal adalah: 1) memastikan bahwa sistem mutu yang diterapkan memenuhi tuntutan dan berjalan dengan efektif. 2) memacu tindakan-tindakan perbaikan oleh bagian terkait untuk mencapai *Continuous Improvement*. 3) kepentingan registrasi atau sertifikasi.
2. Audit internal mutu akademik dalam perguruan tinggi dapat meliputi: 1) struktur organisasi, 2) prosedur operasional dan administratif, 3) sumber daya manusia, peralatan dan material, 4) area kerja, operasi kerja dan proses kerja, 5) dokumen, laporan, dan arsip / catatan kerja.

3. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mendukung implementasi penjaminan mutu internal untuk memastikan sekaligus mengontrol standar-standar yang ditetapkan oleh pihak pengelola perguruan tinggi, maka diperlukan sistem penjaminan mutu untuk melakukan pengukuran-pengukuran tingkat keberhasilan pelayanan dan lulusan yang diharapkan dalam setiap pelayanan akademik di perguruan tinggi.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan standar-standar mutu yang sudah diimplementasikan dengan prinsip pengembangan berkelanjutan (*Quality Improvement*) sehingga budaya mutu (*Quality Culture*) akan betul-betul dapat direalisasikan dalam pelayanan akademik di perguruan tinggi.
5. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi yang mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, perlu ditetapkan sasarannya menurut kondisi yang telah dicapai saat ini. Hal ini sangat penting, agar hasil Audit Internal yang dilakukan tidak menjadi “momok” yang membebani auditee. Karena jika temuan hasil Audit Internal ini jadi “momok” yang membebani auditee dikhawatirkan akan menimbulkan dampak psikologis bagi auditee dan resistensi penolakan yang tinggi terhadap Implementasi SMM ISO 9001:2008.
6. Melalui Audit Mutu Internal ini akan diperoleh data dasar keunggulan, kelemahan dan kekurangan dalam layanan akademik yang telah diselenggarakan Perguruan Tinggi. Kondisi tersebut akan dijadikan tolak ukur untuk tujuan peningkatan, perbaikan kinerja pengelolaan akademik perguruan tinggi sehingga upaya menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing di pasaran kerja dan pengakuan stakeholders dapat terwujud.
7. Dampak terbesar yang dapat diharapkan dari Audit Internal adalah upaya pembudayaan mutu dalam seluruh pelayanan akademik di perguruan tinggi.

C. Rekomendasi

1. Semua civitas akademika perguruan tinggi dalam hal ini UIN Maliki Malang seyogyanya mendukung terhadap pelaksanaan audit mutu internal sebagai bagian dari koreksi diri (saling menasehati dalam hal kebenaran dan kesabaran, QS. Ashr). Dengan pemahaman saling koreksi diri ini maka kegiatan audit

internal merupakan amal shaleh dari bagian dari nilai ibadah untuk dapat melakukan pekerjaan dengan sebagik mungkin dan melayani orang lain dengan makruf.

2. Setiap pengelola perguruan tinggi bahkan semua lembaga pendidikan Islam seyogyanya menerapkan system penjaminan mutu dan audit mutu internal untuk mencapai mutu pelayanan dan mutu lulusan yang terbaik (ihsan).
3. Penelitian ini masih bersifat umum tentang implementasi audit mutu internal, secara lebih teknis tentunya dapat dilakukan oleh para peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya. (1975). Jakarta: Departemen Agama RI.
- Azis., A., Wahab. dan Dyah Kusumastuti. (2009). *Refleksi Penjaminan Mutu/Aplikasi Sistem Manajemen Mutu di Pendidikan*. Bandung: Program S3 Administrasi Pendidikan UPI Bandung.
- Bastian. Indra. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Edisi Ketiga. Surabaya: Erlangga.
- Cortada, James, W., (1996). Total Quality Managemen, Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (1994). "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research." In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Diknas. (2003). *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dirjen Dikti Diknas.
- Gugus Jaminan Mutu FMIPA Unesa, *Model Implementasi SPM-PT*, Jum'at 28 Januari 2011: 08.11, [Tersedia] <http://spm-fmipa-unesa.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 11 November 2015:15.05.
- Handoko, H. & Tjiptono, F. (1997). Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Organisasi TQM.
<http://lpmp.uin-malang.ac.id/>, *Penjaminan Mutu Sebagai Wujud dari Budaya Baru UIN Maliki Malang*, Maret 2014 [Online] Jum'at. 13 Maret 2015.
- Kanji, Gopal K, Tambi, Abdul Malek, Wallace William, A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in The US and Malaysia. *Total Quality Management*, (Online), Vol. 10, No. 3 (<http://www.geocities.com/tesismalaysia/malek/tqm99b.pdf>).
- Kanji, Gopal K, Tambi, Abdul Malek, Wallace William, A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in The US and Malaysia. *Total Quality Management*, (Online), Vol. 10, No. 3 (<http://www.geocities.com/tesismalaysia/malek/tqm99b.pdf>).
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Sejarah LPM*, 26 Februari 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Struktur Organisasi LPM*, 21 Agustus 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Visi dan Misi LPM*, 18 Maret 2015 [Tersedia] <http://lpm.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 11 Oktober 2015
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang. (2009). *Quality Management System Internal Audit Summary Report*, Malang: LPM UIN Maliki Malang.

- Lewis, R. G dan Smith, D. H. (1994). *Total quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Penerjemah : Rohidi, T.R. *Analisis data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Muhaimin. (2005). *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang.
- Muhaimin. Sugeng Listyo Prabowo. Slamet. (2005). *Pedoman Kerja Kantor Jaminan Mutu*. Malang: Universitas Islam Negeri Malang
- Muhtifah, Lailial. (2010). Sistem Penjaminan Mutu Berbasis Core Value Tarbiyah Ulul Albab (Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), *Disertasi*. Pembimbing: Prof. Dr. Arief Furqun, MA., Jakarta: Program studi Pendidikan Islam Sekolah Pasca Sarjana. UIN Syarif Hidayatullah.
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mulyono. (2009). *Kajian Teori/Konsep Mutu di Perguruan Tinggi Sistem Manajemen Mutu (SMM) UIN Malang*, Makalah Tugas Individu Mata Kuliah Penjaminan Mutu Pendidikan, Dosen: Prof. Dr. H. Abdul Aziz Wahab, MA. dan Dr. Dyah Kusumastuty, M.Sc. Bandung: Sekolah Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan UPI Bandung.
- Mulyono. (2009). *Kajian Teori/Konsep Mutu di Perguruan Tinggi Sistem Manajemen Mutu (SMM) UIN Malang*, Makalah Tugas Individu Mata Kuliah Penjaminan Mutu Pendidikan, Dosen: Prof. Dr. H. Abdul Aziz Wahab, MA. dan Dr. Dyah Kusumastuty, M.Sc. Bandung: Sekolah Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan UPI Bandung.
- Mulyono. (2011). Perencanaan Strategik Mutu Akademik Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung), *Disertasi*, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2005 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Malang*.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2005 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Malang*.
- Rahmawati, Nan. (2006). Penjaminan Mutu Pada Perguruan Tinggi : Studi Kasus Pengembangan Model Audit Kinerja Dosen Pada Universitas Islam Bandung, *Disertasi*, Promotor: Abin Syamsuddin, Djam'ah Satori, Nanang Fattah, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.
- Robbins, Stephens. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. Eighth Edition.
- Robertshaw, M., Kanwar, A. M., & Suntavuruk, S. (2001). *A framework for developing a quality assurance system within a dedicate distance education*

- institution.* Makalah yang tidak diterbitkan. Hong Kong: AAOU.
- Sistem Penjaminan Mutu UIN Malang [Tersedia] <http://kjm.uin-malang.ac.id/> [Online] Selasa, 18 November 2008.
- Slamet. (2002). *Perspektif Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada Institusi Pendidikan Tinggi. Ulul Albab (Jurnal Studi Islam, Sains dan Teknologi)*. STAIN/UIN Malang. Volume 4 Nomor 1 Tahun 2002.
- Spradley, James. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Swasono, Yudo. dkk., (1997). *Manajemen Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997.
- Tabloid Gema, *Audit Internal: Tingkatkan Profesionalitas Penyusunan Laporan*, Jumat, 6 Juni 2014 13:50, [Tersedia] <http://www.uin-malang.ac.id>. [Online] Jum'at. 13 Maret 2015.
- Tabloid Gema, Media Informasi & Kebijakan Kampus UIN Malang, Edisi 38 November-Desember 2008.
- Tampubolon, Daulat, P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tim Implementasi Sistem Jaminan Kualitas (Universitas Terbuka), *Jaminan Kualitas Pada Pendidikan Tinggi Jarak Jauh Di Indonesia*, (Online), [hftp://202.159.18.43/p/tjj/31simintas.HTM](http://202.159.18.43/p/tjj/31simintas.HTM)
- Tjiptono, F. & Diana, A. (1996). *Total Quality Management*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy. (1999). *Aplikasi Manajemen Kualitas*. Usahawan, No. 11/TH.XXVII Nopember 1999.
- Triwiyanto, Teguh. (2013). *Persoalan-Persoalan Audit Manajemen di Perguruan Tinggi*, 22 Oktober 2013, [Tersedia] <https://teguhtriwiyanto.wordpress.com/> [Online] Selasa, 10 Maret 2015: 23.00
- Undang-Undang nomor 20/2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Universitas Brawijaya, *SPMI Internal QAS*, Rabu, 11 November 2015 6:44:45, [Tersedia] pjm.ub.ac.id/layanan/spmi, [Online] Rabu, 11 November 2015
- Universitas Gajah Mada. (2004). *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: UGM.