

**BAB IV**  
**PAPARAN DATA, TEMUAN, DAN PEMBAHASAN**

**A. Paparan Data dan Temuan Penelitian**

**1. Profil IAI Al-Khairat Pamekasan**

**a. Data Singkat IAI Al-Khairat Pamekasan**

Nama lembaga : IAI Al-Khairat Pamekasan.

Alamat : Jl. Raya Palengaan (Palduding) No. 02 Kabupaten  
Pamekasan, Jawa Timur 69301.

Akreditasi : C

Telepon : 081231053090

Jumlah dosen : 95 orang. (41 dosen tetap, dan 54 dosen tidak  
tetap)

23 dosen perempuan, dan 72 dosen pria

Jumlah mahasiswa : 1826 mahasiswa.

Email : [humas.alkhairat@gmail.com](mailto:humas.alkhairat@gmail.com)

Website : <https://alkhairat.ac.id>

**b. Visi, Misi, dan Tujuan IAI Al-Khairat Pamekasan**

## 1) Visi IAI Al-Khairat Pamekasan

“Mewujudkan Perguruan Tinggi sebagai pusat pembinaan karakter, kompetensi, dan jiwa kewirausahaan dengan berbasis nilai-nilai keislaman.”

## 2) Misi IAI Al-Khairat Pamekasan

- a) Menciptakan budaya akademik yang berkarakter, kompeten dan berjiwa wirausaha yang islami.
- b) Menyelenggarakan aktivitas pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan mengintegrasikan kajian-kajian keilmuan, teknologi dan keislaman.
- c) Menyiapkan dan membangun secara berkelanjutan sarana dan prasarana tri daema perguruan tinggi guna menciptakan suasana lingkungan yang nyaman, aman, damai, bersih, produktif, dan islami.
- d) Menjadikan kampus IAI Al-Khairat sebagai pusat transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang islami, berbasis research, mandiri, dan berdaya saing.

**c. Tujuan IAI Al-Khairat Pamekasan**

- 1) Menghasilkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berakhlakul kariah, profesional, produktif dan agamis.
- 2) Menyiapkan dan menghasilkan entrepreneur-entrepreneur yang berakhlak mulia, profesional, progresif dan agamis.

- 3) Menyiapkan dan menghasilkan agamawan yang berkarakter, profesional, dinamis dan islami.
- 4) Menjadikan kampus sebagai pusat belajar dan berlatih yang islami, aman, nyaman, bersih, dan damai.

## **2. Persepsi Mahasiswa terhadap Mutu Dosen di IAI Al-Khairat Pamekasan**

Hasil dari penelitian ini ditemukan beberapa data mengenai persepsi mahasiswa terhadap mutu dosen di IAI Al-Khairat Pamekasan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan mahasiswa:

### **a. Persepsi mahasiswa terhadap kinerja dosen di IAI Al-Khairat Pamekasan**

Hasil wawancara penulis dengan Sakinatus Sholihah, mahasiswi semester 6 program studi BKPI

“Dosen di sini menerapkan kesopanan dalam mengisi mata kuliah. Saat mengajar juga menyelengi dengan hal-hal yang berhubungan dengan agama. Disiplin waktu dalam berbagai hal, seperti datang ke kelas dengan tidak terlambat dan penyeteroran tugas tepat waktu. Dosen di Al-Khairat mampu memberikan penjelasan-penjelasan ilmiah ke bahasa yang mudah dipahami santri. Hal itu dilakukan karena dosen juga paham akan keterbatasan pemahaman santri dalam memahami bahasa ilmiah. Sebab dilihat dari logat bahasa mahasiswa Al-Khairat yang mayoritas adalah santri sering berbahasa madura halus (*engghi bhunten*). Ada beberapa dosen yang saat menyampaikan materi kurang mampu menjelaskan dengan baik, namun hal ini dapat ditutupi dengan penerapan sistem belajar presentasi .“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sakinatus Sholihah, Mahasiswi BKPI semester 6, wawancara online (13 Februari 2021)

IAI Al-Khairat yang merupakan kampus berbasis pesantren, memiliki mahasiswa yang mayoritas merupakan santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Sebagian besar dosennya juga berasal dari lulusan kampus Al-Khairat yang juga masih berlatar belakang santri. Dengan latar belakang yang dimiliki oleh dosen tersebut membuat dosen di IAI Al-Khairat juga bersikap layaknya santri, dimana mereka memiliki tingkah laku layaknya santri dan mampu menyelipkan pemahaman-pemahaman agama di setiap kegiatan pembelajaran. Sebagai sosok yang memahami santri, dosen-dosen tersebut biasanya selalu menyampaikan penjelasan-penjelasan ilmiah menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh mahasiswa utamanya mahasiswa santri yang mayoritas menggunakan bahasa Madura halus atau *engghi bhunten*. Upaya yang dilakukan tersebut membuat mahasiswa lebih mudah memahami materi.

Alvi Nurhalimah mahasiswa BKPI menjelaskan sebagai berikut:

“Dosen di kampus ada yang kurang disiplin terhadap waktu, dimana beliau selalu datang terlambat dan pulang lebih awal. Beberapa dosen juga membiarkan mahasiswa menggunakan sandal di saat kegiatan pembelajaran. Ada pula dosen yang cara mengajarnya sama seperti mengajar murid sekolah, dimana mahasiswa dilarang untuk berbicara dan hanya disuruh menulis materi.”<sup>2</sup>

Alvi Nurhalimah berpendapat bahwa dosen di IAI Al-Khairat kurang disiplin terhadap waktu, dikarenakan sering datang terlambat dan mengakhiri kegiatan pembelajaran lebih awal daripada jadwal. Kegiatan

---

<sup>2</sup> Alvi Nurhalimah, Mahasiswi program studi BKPI, wawancara online (13 Februari 2021)

pembelajaran menjadi sangat singkat dan tidak maksimal. Jadwal perkuliahan saja sudah singkat karena dimulai dari siang sampai sore hari, apabila dosen tidak disiplin seperti itu akan membuat kegiatan pembelajaran semakin tidak maksimal. Selain itu, beberapa dosen juga menggunakan metode yang dirasa kurang tepat karena membatasi ruang gerak mahasiswa, metode yang digunakan ialah metode yang sama seperti kegiatan pembelajaran di sekolah pada umumnya di mana peserta didik dilarang untuk berbicara dan hanya disuruh menuliskan materi yang diberikan oleh dosen yang bersangkutan. Kegiatan pembelajaran yang seperti ini tidak cocok apabila diterapkan di lingkungan kampus karena seharusnya mahasiswa mengasah pemahaman ilmu mereka melalui kegiatan seperti presentasi dan debat di dalam kelas.

b. Persepsi mahasiswa terhadap kegiatan evaluasi kinerja dosen di IAI  
Al-Khairat Pamekasan

Sakinatus Sholihah juga berkomentar mengenai kegiatan evaluasi kinerja dosen, sebagai berikut:

“Dalam kegiatan evaluasi kinerja dosen, mahasiswa kurang berpartisipasi utamanya untuk mahasiswa pesantren. Hal ini dikarenakan mahasiswa santri cenderung menganut “*sami’na wa atho’na*”, di mana mahasiswa cenderung mengikuti dan menuruti setiap perkataan dosen tanpa ada sanggahan meskipun tidak sesuai dengan pemikiran mereka. Namun, untuk beberapa mahasiswa ada yang menyampaikan kritik dan saran terkait kinerja dosen melalui tulisan tanpa nama yang ditujukan kepada LPMI.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sakinatus Sholihah, Mahasiswi BKPI semester 6, wawancara online (13 Februari 2021)

Hal yang disampaikan oleh Sakinatus tersebut dapat disimpulkan bahwa Sakinatus belum pernah mengikuti kegiatan evaluasi kinerja dosen selama ia kuliah di IAI Al-Khairat. Dia mengatakan bahwa mahasiswa, utamanya mahasiswa santri cenderung mengikuti dan menuruti setiap perkataan atau tingkah laku dosen selama kegiatan pembelajaran, dikarenakan mahasiswa percaya bahwa segala yang dilakukan dosen adalah baik. Menurut Sakinatus kegiatan evaluasi kinerja dosen biasanya dilakukan oleh mahasiswa aktivis yang kritik dan saran baik melalui kaprodi atau langsung kepada pihak LPMI. Sakinatus juga mengatakan bahwa pernah menyampaikan kritik dan saran mengenai kinerja dosen selama kegiatan pembelajaran, dia menyampaikan langsung kepada kaprodi.

Alvi Nurhalimah berpendapat mengenai kegiatan evaluasi kinerja dosen di IAI Al-Khairat.

“Biasanya kegiatan evaluasi kinerja dosen selalu saya sampaikan kepada kaprodi, tidak pernah mengisi angket.”<sup>4</sup>

Menurut Alvi dia mengaku pernah melakukan kritik dan saran yang disampaikan kepada kaprodi namun tidak ada tindak lanjut dari kaprodi. Ia juga mengatakan bahwa belum pernah mengikuti kegiatan penilaian kinerja dosen yang dilakukan setiap akhir semester baik secara online maupun offline.

---

<sup>4</sup> Alvi Nurhalimah, Mahasiswi program Studi BPKI, wawancara online (13 Februari 2021)

Pernyataan dari Sakinatus Sholihah dan Alvi Nurhalimah tentang kegiatan penilaian kinerja dosen di atas senada dengan pernyataan Bapak Ridwan selaku ketua LPMI, di mana kegiatan ini memang hanya dilakukan oleh sebagian mahasiswa saja utamanya mahasiswa non santri yang dipilih secara acak untuk mengikuti kegiatan penilaian kinerja dosen.

### **3. Upaya IAI Al-Khairat Pamekasan dalam mengimplementasikan Total Quality Management (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Dosen**

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji tentang upaya IAI Al-Khairat dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan mutu dosen.

Sebagaimana pernyataan Bapak Ali Ridho, S. Pd.I, M.S.I selaku dekan Fakultas Tarbiyah serta asesor BKD di IAI AL-Khairat Pamekasan sebagai berikut:

“Jika berbicara tentang *Total Quality Management* (TQM) secara teori, tentu lembaga kami belum melakukan TQM yang sesuai dengan teori yang ada. Hal ini dikarenakan Al-Khairat sendiri memiliki ciri khas yang berbeda dengan kampus yang lain, yaitu kampus berbasis pesantren. Bisa dikatakan dalam pelaksanaan manajemen di sini kami padukan dengan kepesantrenan. Sehingga segala kegiatan manajemen kita sesuaikan dengan kondisi pesantren. Dalam kegiatan peningkatan mutu dosen, di IAI Al-Khairat sendiri ada pengembangan formal dan non formal. Secara formal, kegiatan ini dinaungi oleh LPMI berupa BKD (Beban Kerja Dosen). Sedangkan kegiatan non formal sendiri dilakukan oleh fakultas, seperti workshop, pelatihan melalui AWS (*Al-Khairat Writing Skill*), dan sebagainya. Meningkatkan mutu dosen juga ada peran dari mahasiswa berupa *feedback* penilaian yang

dilakukan secara online bagi mahasiswa non pesantren dan offline untuk mahasiswa pesantren.”<sup>5</sup>

Dalam uraian yang disampaikan oleh bapak Ali Ridho di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) di IAI Al-Khairat Pamekasan sudah dilakukan namun pelaksanaannya masih disesuaikan dengan keadaan lembaga yang berbasis kepesantrenan. Proses rekrutmen yang dilakukan lembaga kurang lebih sama dengan lembaga lainnya, hanya saja apabila ada yang memiliki riwayat pendidikan di pesantren akan didahulukan daripada yang tidak pernah merasakan pendidikan di pesantren.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu dosen bermacam-macam, baik kegiatan formal yang dilakukan oleh LPMI berupa BKD (Beban Kerja Dosen) atau kegiatan non formal yang dilakukan oleh fakultas yang bekerja sama dengan pihak LPMI dalam kegiatan berupa workshop, ataupun pelatihan. Terdapat juga kegiatan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh mahasiswa yang biasanya dilakukan di setiap akhir semester.

Hasil wawancara dengan bapak Aziz Ashari, M.H.I sebagai dosen Manajemen ZIS dan Wakaf mengenai kegiatan peningkatan mutu dosen adalah sebagai berikut:

“Kegiatan peningkatan mutu dosen ada berbagai macam, diantaranya adalah kegiatan pembinaan yang dilakukan di awal semester, pertengahan semester, dan di akhir semester. Selain itu

---

<sup>5</sup> Ali Ridho, Dekan Fakultas Tarbiyah, wawancara langsung (01 Februari 2021)



juga kampus memberikan motivasi *reward* berupa insentif bagi dosen yang membuat karya tulis ilmiah baik berupa buku ataupun jurnal. Selain kegiatan dari kampus, dosen juga berinisiatif untuk membuat grup diskusi whatsapp untuk saling bertukar pikiran dan gagasan yang mampu mendukung kegiatan peningkatan mutu.”<sup>6</sup>

Dari wawancara dengan bapak Aziz, didapatkan hasil bahwa ada berbagai macam upaya yang dilakukan oleh lembaga untuk meningkatkan mutu dosen, selain adanya pembinaan dan pelatihan lembaga juga memberikan motivasi agar dosen semangat dalam menghasilkan karya tulis ilmiah seperti memberikan reward berupa insentif kepada dosen yang berhasil membuat jurnal atau buku. Para dosen juga berinisiatif untuk membuat grup diskusi untuk saling bertukar pikiran dan gagasan yang mampu mendukung kegiatan peningkatan mutu.

Hasil wawancara dengan Bapak Mat Bahri, S. Pd.I, S. Pd, M.M mengatakan sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan oleh LPMI dalam meningkatkan mutu dosen salah satunya adalah mengontrol peningkatan-peningkatan kompetensi dosen dan memberikan raport atau hasil penilaian di setiap akhir semester kepada dosen. Dengan begitu dosen diharapkan mampu menguasai keahlian sesuai dengan bidangnya. Kemudian LPMI juga memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan mutu dosen. Kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan mutu ini biasanya dilakukan secara berkala di awal semester, pertengahan semester dan di akhir semester. Selain LPMI, mahasiswa juga berperan dalam memberikan penilaian kinerja dosen yang biasanya dilakukan di akhir semester.”<sup>7</sup>

Senada dengan pernyataan dosen, Bapak Dr. Ridwan, S. Pd, M.Kpd selaku ketua LPMI memberikan penjelasan sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> Aziz Ashari, Dosen Manajemen ZIS dan Wakaf, wawancara langsung (08 Februari 2021)

<sup>7</sup> Mat Bahri, Dosen Manajemen Lembaga Ekonomi Syariah, wawancara langsung (08 Februari 2021)

“Upaya peningkatan mutu dosen yang dilakukan oleh LPMI adalah mengevaluasi kinerja dosen. Lembaga juga memberikan pelatihan, workshop untuk semua dosen dan beasiswa khusus kepada dosen tetap. Mahasiswa juga berperan dalam kegiatan peningkatan mutu utamanya dalam hal mengevaluasi kinerja dosen. Kegiatan penilaian ini dilakukan setiap akhir semester dengan cara mahasiswa diberikan *link* untuk membuka googleform dan mereka memberikan penilaian terhadap kinerja dosen melalui angket yang saat ini sudah disebar secara online tersebut. Kegiatan pengisian angket online ini tidak diikuti oleh semua mahasiswa, melainkan dipilih secara acak oleh LPMI. Mahasiswa juga dapat mengirimkan surat kepada LPMI apabila mahasiswa merasa ada dosen yang kinerjanya dirasa kurang memuaskan.”<sup>8</sup>

Dari wawancara dengan beberapa narasumber di atas dapat disimpulkan bahwa di IAI Al-Khairat Pamekasan sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu dosen dan kegiatan ini disesuaikan dengan keadaan lembaga yang berbasis pesantren. Kegiatan yang dilakukan berupa pelatihan, pembinaan, motivasi berupa reward untuk dosen yang membuat karya tulis ilmiah, dan pemberian teguran atau sanksi kepada dosen yang kinerjanya dianggap tidak maksimal.

Untuk kegiatan evaluasi kinerja mutu dosen yang dilakukan oleh mahasiswa hanya dilakukan oleh mahasiswa non-santri, hal ini dikarenakan mayoritas mahasiswa di IAI Al-Khairat berasal dari pondok pesantren. Keadaan tersebut yang membuat kegiatan evaluasi kinerja dosen ini harus menyesuaikan dengan

Hasil dari observasi ditemukan fakta adanya fasilitas yang mendukung kegiatan peningkatan mutu dosen seperti ruang rapat yang dapat digunakan untuk kegiatan evaluasi kinerja dosen, pelatihan, pembinaan yang pada

---

<sup>8</sup> Ridwan, Ketua LPMI, wawancara langsung (08 Februari 2021)

akhirnya dapat meningkatkan mutu kinerja dosen. Selain itu ada juga link website yang dapat diakses secara online mahasiswa untuk kegiatan evaluasi kinerja dosen setiap akhir semester, serta terdapat angket penilaian kinerja dosen yang dapat diisi secara offline oleh mahasiswa. Ditemukan pula data ilmiah dosen sebagai bukti hasil dari karya ilmiah dosen.

#### **4. Kendala dalam mengimplementasikan Total Quality Management (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Dosen dan Solusinya**

Hasil wawancara dengan bapak Ali Ridho S. Pd.I, M.S.I mengatakan sebagai berikut:

“Pengimplementasian TQM di lembaga ini tidak bisa sepenuhnya sama dengan teori dikarenakan keadaan lembaga yang berbasis kepesantrenan, selalu ada kondisi di mana kegiatan manajemen disesuaikan dengan keadaan lembaga. Kami menyadari dalam pelaksanaan manajemen bisa dinilai kurang oleh lembaga di luar sana, tapi kami sebisa mungkin untuk selalu meningkatkan mutu dosen agar lembaga juga dapat bersaing dengan lembaga lain. Sehingga satu-satunya jalan yang kami pilih agar lembaga tetap berkembang adalah menerapkan manajemen yang dipadukan dengan kondisi kepesantrenan.”<sup>9</sup>

Peneliti juga bertanya mengenai kondisi dosen yang dianggap kurang mumpuni oleh mahasiswa, berikut pernyataan bapak Ali Ridho:

“Saya akui memang ada beberapa dosen yang dirasa kurang mumpuni atau kurang berkompentensi, hal ini terjadi dikarenakan pada saat peralihan status lembaga dari STAI menjadi IAI ini membutuhkan banyak SDM, sehingga kami merekrut SDM tanpa adanya proses yang baik. Untuk memperbaiki keadaan ini, kami mencoba meningkatkan mutu dosen dengan pelatihan, workshop, dan kegiatan lainnya dengan harapan mutu dosen dapat meningkat. Apabila keadaan dosen tersebut tidak berubah kemungkinan yang bersangkutan akan kita keluarkan. Namun untuk mengeluarkan

---

<sup>9</sup> Ali Ridho, Dekan Fakultas Tarbiyah, wawancara langsung (01 Februari 2021)

dosen yang bersangkutan akan melalui proses yang panjang terlebih dahulu.”<sup>10</sup>

Kesimpulan dari wawancara dengan Bapak Ali Ridho mengenai kendala terhadap kegiatan peningkatan mutu ini adalah adanya dosen yang direkrut dalam jumlah banyak tanpa adanya proses yang tepat dikarenakan adanya peralihan status dari Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) menuju Institut Agama Islam (IAI), hal ini mempengaruhi kegiatan peningkatan mutu dikarenakan beberapa dosen ada yang belum paham betul cara menghadapi mahasiswa dengan baik. Sehingga fakultas harus memberikan pembinaan dan pelatihan lebih kepada dosen yang dirasa kurang mumpuni. Selain itu fakultas juga memberikan teguran apabila terdapat dosen yang masih saja tidak meningkatkan kinerjanya, bahkan bisa memberikan sanksi berupa pengurangan jadwal mengajar dan pemberhentian.

Hasil wawancara dengan Bapak Ridwan mengenai kendala peningkatan mutu dosen adalah sebagai berikut:

“Kendala dalam kegiatan peningkatan mutu dosen adalah komunikasi, waktu yang terbatas, dan ketidakmampuan dosen memahami tugas. Solusi yang dilakukan adalah dengan memberikan pembinaan, memberikan sanksi berupa pengurangan jadwal mengajar. Biasanya sebelum diberikan sanksi, akan dilakukan penilaian kinerja dosen dari mahasiswa. Penilaian mahasiswa ini tidak bisa dilakukan oleh semua mahasiswa dikarenakan banyak mahasiswa yang berasal dari pondok pesantren, dimana adanya keterbatasan mahasiswa untuk mengakses internet. Tapi mahasiswa tetap bisa mengirimkan surat penilaian kinerja dosen kepada LPMI apabila mahasiswa merasa ada dosen yang dirasa kurang mumpuni.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ali Ridho, Dekan Fakultas Tarbiyah, wawancara langsung (01 Februari 2021)

<sup>11</sup> Ridwan, Ketua LPMI, wawancara langsung (08 Februari 2021)

Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Ali Ridho, hasil wawancara dengan Bapak Ridwan selaku ketua LPMI mengenai kendala dan solusi dalam kegiatan peningkatan mutu dosen adalah komunikasi karena adanya waktu yang terbatas sehingga sedikit kesusahan untuk mengumpulkan seluruh dosen di waktu yang sama dikarenakan terbatasnya waktu yang ada di IAI Al-Khairat Pamekasan. Sehingga dengan adanya hal itu lembaga mencoba untuk menyatukan pikiran atau gagasan dari seluruh pihak terkait mengenai peningkatan mutu. Kendala yang lain yaitu adanya mahasiswa pesantren yang mampu mempengaruhi kegiatan evaluasi kinerja dosen karena terkendala kondisi di mana mahasiswa santri tidak dapat mengakses internet secara bebas, hal ini disiasati dengan melakukan kegiatan evaluasi kinerja dosen secara online untuk mahasiswa non pesantren yang dipilih secara acak dan untuk mahasiswa pesantren dapat melakukannya secara offline dengan cara mengirimkan surat berisi kritik dan saran yang dikirimkan pada LPMI.

## **B. Pembahasan**

### **1. Persepsi mahasiswa terhadap mutu dosen di IAI Al-Khairat Pamekasan**

Dari hasil penelitian yang didapat oleh peneliti baik itu dari wawancara ataupun observasi dengan mahasiswa IAI Al-Khairat Pamekasan, ditemukan fakta bahwa masih ada beberapa dosen yang kurang disiplin waktu di mana masih ada dosen yang datang terlambat dan pulang lebih awal. Hal ini membuat mahasiswa merasa kegiatan pembelajaran menjadi tidak maksimal dikarenakan kegiatan pembelajaran di IAI Al-

Khairat saja sudah terbatas dimana kegiatan pembelajaran dimulai dari pukul 13.30-16.45 di hari Sabtu-Senin, sedangkan di hari Jumat pukul 07.45-16.45.

Namun ada juga dosen yang dianggap sangat baik dari cara mengajarnya yang mampu menyampaikan materi sesuai dengan pemahaman mahasiswa santri. Mahasiswa juga mengaku bahwa tidak semua mahasiswa melakukan kegiatan evaluasi kinerja dosen, terutama untuk mahasiswa santri karena mahasiswa santri merasa apapun yang dikatakan dosen harus diikuti karena mereka menggunakan prinsip "*sami'na wa atho'na*". Beberapa narasumber ada yang mengatakan bahwa pernah menyampaikan kritik dan saran secara langsung kepada kaprodi mengenai kinerja dosen namun mereka merasa bahwa kritik dan saran mereka hanya didengarkan tanpa adanya tindak lanjut.

Sikap "*sami'na wa atho'na*" ini kurang mendukung implementasi *Total Quality management (TQM)* dikarenakan konsep dari *Total Quality Management (TQM)* yang mengatakan bahwa pelanggan adalah raja, dan manajer akan memberikan apapun yang diinginkan atau dibutuhkan oleh pelanggan.<sup>12</sup> Apabila mahasiswa hanya menerima apapun yang dilakukan dosen tanpa menyampaikan kekurangan, kritik, ataupun saran kepada lembaga maka tidak akan ada perbaikan mutu dari pihak lembaga utamanya mutu kinerja dosen. Adanya peran mahasiswa yang selalu bertatap muka

---

<sup>12</sup> Suhermanto, Anshari, *Implementasi TQM Terhadap Mutu Institusi Dalam Lembaga Pendidikan*, Al-Tanzim Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 2No 1, 2018, 110.

dengan dosen dalam kegiatan pembelajaran di sini akan sangat membantu lembaga untuk meningkatkan mutu kinerja dosen, sehingga lembaga dapat memaksimalkan daya saing lembaga dengan perbaikan terus menerus.

Ishikawa berpendapat bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam suatu gagasan yang terhubung secara keseluruhan yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerja sama tim, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan.<sup>13</sup> Salah satu konsep yang disebutkan Ishikawa adalah kepuasan pelanggan, yang artinya di sini adalah mahasiswa sebagai pelanggan. Untuk mencapai kualitas mutu yang baik, mahasiswa sebagai pelanggan perlu dilibatkan dalam kegiatan penilaian dosen dan memadukan segala aspek yang ada agar kegiatan peningkatan mutu dosen dapat berjalan maksimal.

## 2. Upaya IAI Al-Khairat Pamekasan dalam mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan mutu dosen

Dari hasil penelitian wawancara dengan beberapa narasumber didapatkan data yaitu lembaga mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan mutu dosen dengan beberapa cara, yaitu:

- a. Kegiatan formal berupa BKD atau Beban Kerja Dosen yang dilakukan dosen sebagai bentuk Tridarma.

---

<sup>13</sup> Wahyu Septiadi, *Tinjauan Total Quality Management (TQM) Pada Lembaga Pendidikan*, Nidhomul Haq, Vol 4 No 1, 2019, 38.

- b. Kegiatan non formal berupa workshop, pembinaan, pelatihan, AWS atau Al-Khairat Writing Skill.

Kegiatan tersebut sesuai dengan definisi *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan usaha perbaikan secara terus menerus dalam memaksimalkan produk, jasa, sumber daya manusia, dan hal-hal yang terkait ruang lingkup visi dan misi organisasi.<sup>14</sup> IAI Al-Khairat Pamekasan melakukan kegiatan peningkatan mutu dosen dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) ini disesuaikan dengan kondisi lembaga yang berbasis kepesantrenan, sehingga penerapan fungsi manajemen yang di antaranya adalah *planning, organizing, actuating, dan controlling* ini dilakukan penyesuaian-penyesuaian agar tetap berjalan.

Kegiatan peningkatan mutu dosen terbagi menjadi kegiatan formal dan non formal. Untuk kegiatan formal berupa Beban Kerja Dosen (BKD) yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab LPMI dan kegiatan non formal yang dilakukan oleh fakultas yang juga bekerja sama dengan LPMI berupa pelatihan, pembinaan, dan lain sebagainya. Selain kegiatan pelatihan dan pembinaan, lembaga juga memberikan reward berupa beasiswa kepada dosen tetap dan pemberian insentif kepada dosen yang membuat karya tulis ilmiah berupa buku ataupun jurnal. Sejauh ini jumlah buku yang sudah dihasilkan sebanyak 32, dan jurnal sebanyak 109.

---

<sup>14</sup> Ibid, 38.



LPMI juga akan memberikan teguran apabila terdapat dosen yang memiliki kinerja kurang baik, apabila setelah diberikan teguran tetap tidak ada perubahan maka dosen yang bersangkutan akan diberikan sanksi berupa pengurangan jadwal mengajar sampai pemberhentian dosen yang bersangkutan. Hal ini sesuai beberapa tahapan kegiatan pembinaan mutu dosen menurut Wahyudin Noor dalam bukunya yang berjudul *Integrasi Budaya Prestasi Pada Fungsi Perencanaan Pembinaan Mutu Dosen*, beberapa tahapannya antara lain: *Forecasting* atau perkiraan, kegiatan pembinaan mutu dosen dilakukan pada bidang pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat; *Objective* atau tujuan pembinaan mutu dosen dapat meliputi meningkatkan profesionalisme dan mutu dosen.<sup>15</sup> Kegiatan pengembangan sumber daya manusia merupakan konsep *Total Quality Management* di mana semua anggota atau bagian dari lembaga tersebut harus berusaha menguasai kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Selain itu, kegiatan peningkatan mutu juga ada peran mahasiswa yaitu dengan cara mengevaluasi kinerja dosen melalui angket yang disebar secara online dan bisa diakses oleh mahasiswa yang dipilih secara acak. Mahasiswa juga dapat mengirimkan surat kepada LPMI mengenai kinerja dosen. Menurut Oakland, *Total Quality Management* merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas bisnis secara keseluruhan. Di mana kegiatan ini melibatkan seluruh organisasi,

---

<sup>15</sup> Wahyudin Noor, Juhji. *Integrasi Budaya Prestasi Pada Fungsi Perencanaan Pembinaan Mutu Dosen*, Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. No 1, 2020, 6-8.

departemen, dan setiap orang di organisasi tersebut.<sup>16</sup> Dalam teori Oakland tersebut dapat dipahami bahwa segala hal yang ada di organisasi memiliki peran dalam kegiatan peningkatan mutu, mahasiswa sebagai pelanggan pendidikan memiliki peran untuk meningkatkan mutu dosen dengan cara menyampaikan kritik dan saran terhadap dosen agar dosen tersebut dapat belajar dari kesalahan atau kekurangan-kekurangan agar dapat memberikan kepuasan kepada mahasiswa sebagai pelanggan.

Kegiatan penilaian evaluasi kinerja dosen yang diikuti oleh mahasiswa yang dipilih secara acak sedikit kurang efektif karena seharusnya seluruh mahasiswa diikutsertakan dalam kegiatan tersebut. Sesuai dengan konsep *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan yang berfokus pada pelanggan, perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Lembaga harus mengetahui dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan.<sup>17</sup> Apabila hanya sedikit saja yang terlibat dan tidak melibatkan mahasiswa santri akan ada ketimpangan, karena hampir seluruh mahasiswa di IAI Al-Khairat Pamekasan berasal dari pondok pesantren. Apabila hanya mahasiswa non santri dan hanya sebagian saja yang dipilih secara acak untuk terlibat dalam kegiatan evaluasi kinerja dosen maka penilaian tersebut tidak sampai 50% dari jumlah total mahasiswa.

---

<sup>16</sup> Muhammad Adlan Nawawi, *Urgensi Peningkatan Mutu dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan Islam di Era Millennial*, *Andragogi*, Vol 2 No 2, 2020, 192.

<sup>17</sup> Maryamah, *Total Quality Management (TQM) dalam Konteks Pendidikan*, *Ta'dib* Vol 18 No 1, 2013, 98.

3. Kendala serta solusi dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan mutu dosen di IAI Al-Khairat Pamekasan.

Dari hasil penelitian yang didapat oleh peneliti terdapat temuan penelitian di IAI Al-Khairat Pamekasan, yaitu:

- a. Adanya dosen yang kurang kompeten karena proses rekrutmen yang kurang baik. Hal ini terjadi dikarenakan pada saat masa peralihan status STAI ke IAI yang membutuhkan SDM dalam jumlah besar, sehingga lembaga merekrut SDM tanpa ada tes terlebih dahulu. Kondisi tersebut mengharuskan lembaga melakukan pengembangan dan pelatihan kepada dosen-dosen yang dirasa kurang mumpuni serta mengevaluasi kinerja dosen secara keseluruhan. Selain itu, lembaga juga memberikan reward berupa insentif kepada dosen yang membuat karya tulis ilmiah berupa buku atau jurnal, hal ini dilakukan juga agar dosen lainnya termotivasi dan ikut membuat karya tulis ilmiah. Lembaga juga memberikan teguran atau bahkan pemberhentian apabila tidak ada perubahan pada kinerja dosen.
- b. Kegiatan penilaian kinerja dosen tidak maksimal karena kondisi mahasiswa yang berada di pesantren sehingga tidak semua mahasiswa bisa mengakses internet, dengan adanya keadaan tersebut penilaian hanya dilakukan oleh sebagian mahasiswa saja yang terpilih secara acak. Namun mahasiswa juga bisa

mengirimkan surat kepada LPMI apabila ada kritik terhadap dosen.

- c. Sulitnya mengumpulkan para dosen di hari aktif perkuliahan. Hal ini dikarenakan kegiatan perkuliahan yang sangat singkat di mana setiap hari Senin-Kamis dan Sabtu perkuliahan dimulai dari pukul 13.30.-16.45, sedangkan hari Jumat dari pukul 07.45-16.45 dan saat pondok pesantren libur, perkuliahan juga diliburkan karena jadwal perkuliahan disesuaikan dengan jadwal pondok pesantren.

Kegiatan rekrutmen SDM seharusnya diperhatikan dengan baik utamanya untuk tenaga pendidik, tenaga pendidik merupakan sosok yang berperan penting dalam kegiatan proses pembelajaran agar dapat menghasilkan keluaran atau lulusan yang baik untuk lembaga yang bersangkutan. Karena lembaga pendidikan dianggap bermutu apabila hasil atau output yang dihasilkan oleh lembaga tersebut dinilai baik. Dosen berperan dalam meningkatkan pertumbuhan, peranan, tanggung jawab dan mutu pendidikan dalam perguruan tinggi.<sup>18</sup>

Pemberian reward berupa beasiswa dan insentif sesuai dengan definisi *Total Quality Management* dari Willborn dan Cheng yang mengatakan bahwa perencanaan dan pengendalian secara sistematis

---

<sup>18</sup> Ade Suherman, dkk. *Faktor-Faktor Determinan Terhadap Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Akademik Pendidikan Tinggi*, Kajian Manajemen Pendidikan No 2 Vol 1, 2018, 2.

terhadap mutu barang dan jasa suatu perusahaan.<sup>19</sup> Mengendalikan mutu dengan pemberian reward maupun sanksi merupakan motivasi agar para dosen semangat dan memiliki jiwa kompetisi dengan dosen yang lain agar berlomba-lomba meningkatkan mutu dan menciptakan karya tulis ilmiah, dengan begitu mutu dosen meningkat karena adanya motivasi dan sanksi tersebut.

Kegiatan evaluasi kinerja dosen yang hanya melibatkan sebagian kecil mahasiswa dirasa kurang maksimal. Seharusnya pihak lembaga melibatkan seluruh mahasiswa baik mahasiswa pesantren dan non pesantren agar kegiatan penilaian kinerja dosen menjadi maksimal dan kegiatan peningkatan mutu menjadi lebih baik sehingga mampu memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam penilaian mutu terbagi menjadi dua macam, yaitu secara konsep absolut dan konsep relatif. Konsep absolut memahami bahwa mutu merupakan dasar penilaian yang berstandar tinggi dan dianggap sempurna atau berkelas tinggi (*high class*), hal ini bisa dilihat melalui penilaian akreditasi perguruan tinggi. Sedangkan konsep relatif merupakan penilaian berdasarkan kebutuhan, keinginan, atau kepuasan pelanggan yang berbeda-beda. Kebutuhan dan keinginan setiap mahasiswa berbeda, sehingga perlu adanya keterlibatan seluruh mahasiswa dalam melakukan penilaian kinerja dosen agar perbaikan yang dilakukan lebih maksimal.

---

<sup>19</sup> Endah Christianingsih, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi (Studi tentang Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen Terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung)*, Jurnal Manajerial Vol. 9 No. 18, 2011, 35.

Pada dasarnya dalam penerapan *Total Quality management* (TQM) akan selalu menemukan kendala, karena menerapkan *Total Quality Management* (TQM) berarti melakukan perubahan pada manajemen di suatu lembaga. Terutama dalam hal ini yang dirubah adalah mutu kinerja dosen, akan banyak sekali kendala baik yang berasal dari sumber daya manusia atau dari keadaan lainnya seperti waktu dan kondisi.