

# PERUBAHAN STATUS PERGURUAN TINGGI ISLAM (Studi Kasus IAIN Tulungagung)

---

Sulistyorini

---

IAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung

## ABSTRACT

The abilities of an institution, including an university, to accept, respond and adapt to a change becomes an important aspect to be survive. By having those abilities, it can be seen that some university cannot only be survive but also greatly develop, forexample IAIN Tulungagung. However, some universities still cannot show their progress. In other words, the change of their status does not lead them to significantly develop. The study is intended to explore deeply about the organization status change of an Islamic university ( A Case Study at IAIN Tulungagung). The focus of the study refers to the following two aspects, they are (a) how is the process of organization change at IAIN Tulungagung?, and (b) how is the model of management employed at IAIN Tulungagung after its organization change?

*Keywords:* Organization Status Change, Islamic University, IAIN Tulungagung

## PENDAHULUAN

Perubahan organisasi dan pengelolaan perubahan (*Organizational Change and Change Management*) merupakan kajian yang menarik dalam masa-masa sekarang ini. Perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi, terutama tehnologi informasi, mengharuskan organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan. Pernyataan Heralictus, "*the only constant is change*", mendapatkan makna yang sesungguhnya. Organisasi harus berubah untuk bisa tetap survive, dan melakukan perubahan organisasi bukanlah merupakan pilihan tetapi sudah merupakan keharusan.

Kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah merupakan ciri utama organisasi yang berhasil<sup>1</sup>. Oleh karena itu, organisasi harus berubah. Kebutuhan untuk berubah sudah jelas, hal yang mungkin tidak begitu jelas adalah apa sebenarnya perubahan itu dan bagaimana caranya melakukan perubahan tersebut. Apabila ketidak jelasan

---

<sup>1</sup>Bennis, W. & Mische, M., *Organisasi Abad 21: Reinventing Melalui Reengineering*, Terjemahan Oleh Irma Andriani rachmayanti, (Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi, 1996), h. 97

tersebut juga terjadi dalam domain pendidikan, maka perubahan yang dilakukan tidak memberikan kontribusi terhadap upaya mencerdaskan bangsa.

Perubahan organisasi bisa berupa perubahan teknologi, struktur, individu dan fisik yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan serta budaya baru. Penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan<sup>2</sup>. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. Pengaruh dan tanggung jawab kepemimpinan seperti yang disebutkan di atas sudah barang tentu menuntut pengetahuan, keterampilan, profesional, dan latar belakang pendidikan tinggi.

Perubahan status Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung menjadi IAIN Tulungagung adalah perjuangan yang memerlukan waktu panjang, energi yang banyak dan berat, serta biaya yang tidak sedikit. Itu semua dilakukan karena didorong oleh cita-cita dan niat yang dipandang mulia untuk mewujudkan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Tulungagung, menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung yang memiliki ciri khusus yang berbeda dari Institut pada umumnya. Perbedaan identitas yang dimaksud adalah ciri khas sebagai kekuatan yang ingin dikembangkan, tradisi maupun pilar-pilar Institut yang hendak dibangun. Meskipun ada perbedaan identitas yang ingin dibangun, hal itu tidak dimaksudkan untuk menyimpang dari aturan umum yang diberlakukan oleh perundang-undangan dan aturan pemerintah Republik Indonesia. Sebagai Institut Agama Islam Negeri serta bagian dari sistem Pendidikan Nasional, sesungguhnya hanya berupaya meningkatkan kualitas manusia yang ingin dihasilkan dari proses pendidikan di dalamnya.

Mengingat begitu pentingnya untuk mengetahui proses dan factor-faktor perubahan di perguruan tinggi Islam, maka penelitian ini dilakukan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan perubahan status organisasi perguruan tinggi Islam di IAIN Tulungagung.

## **KERANGKA TEORI**

### **Pengertian Perguruan Tinggi Islam**

Noble mengemukakan pengertian perguruan tinggi dalam arti sederhana dan kompleks. Dalam pengertian sederhana perguruan tinggi adalah suatu tempat koleksi buku-buku, sedang dalam pengertian kompleks perguruan tinggi adalah sebagai *a place of light, of liberty and*

---

<sup>2</sup>Bishop, Charles H. Jr., *Making Change Happen one person at a time: assessing change within your organization*, (New York: AMACOM, 2001), p. 202-207

of learning.<sup>3</sup> Menurut Flexner (dalam Kerr) perguruan tinggi adalah suatu institusi yang secara sadar mengabdikan pada pengembangan pengetahuan, pemecahan masalah, apresiasi kritis terhadap prestasi dan pelatihan pada tingkat yang benar-benar tinggi.<sup>4</sup>

Nagai memberikan pengertian tentang perguruan tinggi sebagai suatu lembaga yang kompleks dan berjenjang, melaksanakan fungsi riset untuk menemukan pengetahuan baru dan memberikan pelayanan yang berguna bagi masyarakat.<sup>5</sup> Sedangkan dalam perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang terdiri atas sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan / atau professional dalam sejumlah disiplin ilmu tertentu.<sup>6</sup>

Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya menemukan kebenaran dan atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, atau universitas.<sup>7</sup>

Sedangkan Perguruan Tinggi Islam adalah suatu satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi Islam. Di Indonesia Perguruan Tinggi Islam ini pengelolaannya berada di bawah Kementerian Agama. Secara teknis akademis, pembinaan Perguruan Tinggi Islam Negeri dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional, sedangkan secara fungsional dilakukan oleh Kementerian Agama. Saat ini Perguruan Tinggi Islam terdiri atas 3 jenis yakni: Universitas Islam Negeri (UIN), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).

### **Konsep Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara

---

<sup>3</sup>Noble, K.L. *University*, dalam *The International Education Quotations Encyclopedia*, Buckingham: Open university Press., 1995, P. 321-325

<sup>4</sup> Kerr, C. *The Use of the University*, Third Edition, (London: Harvard university Press., 1982).

<sup>5</sup> Nagai, M. *Pergulatan Jepang dalam Modernisasi Pendidikan*, Terjemahan oleh Arifin bey, (Jakarta: Gramedia pustaka. 1993)

<sup>6</sup> Undang-undang RI. Nomor 20 Tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

<sup>7</sup>Eko Indrajit & R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Jakarta: ANDI, 2006), h. 4

tetap. Apabila tidak terjadi perubahan, maka akan terjadi kemandegan dan kehidupan tidak dapat berkembang.

Sebagai bagian dari sistem yang lebih besar, perguruan tinggi sebagai suatu organisasi tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh sistem-sistem lainnya itu yang secara terus menerus berubah.<sup>8</sup> Hal ini berarti, organisasi berada dalam lingkungan yang selalu berubah.<sup>8</sup> Keadaan ini menuntut organisasi perguruan tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan itu.

Hanson menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat terjadi secara spontan (*Spontaneous Change*) tanpa rencana, visi dan misi yang jelas dan berlangsung dalam waktu yang singkat. Perubahan secara spontan ini sebagai reaksi terhadap tekanan yang bersal dari dalam dan luar lingkungannya secara terus menerus.<sup>9</sup> Tipe peubahan lain adalah perubahan yang direncanakan (*Planned change*) dan perubahan secara evolusi (*Evolutionary Change*).<sup>10</sup>

Daft & Steers dan Nicholis menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah proses pengadopsian ide, teknik atau perilaku baru di dalam organisasi. Perubahan organisasi juga diartikan sebagai perubahan yang direncanakan yakni suatu usaha sengaja untuk memperbaiki pelaksanaan suatu system atau peristiwa guna mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya<sup>11</sup>

Ketika ada upaya untuk melakukan perubahan yang direncanakan, maka setidaknya ada tiga hal pokok yang harus dibangun ke dalam landasan suatu perubahan yang direncanakan itu yakni: (1) mempunyai pemahaman yang mendalam mengenai suatu perubahan yang akan dilakukan, (2) mempunyai pengetahuan yang luas mengenai lingkungan di mana perubahan itu dilaksanakan, (3) mempunyai strategi perubahan.<sup>12</sup>

Setiap perubahan yang direncanakan mempersyaratkan perubahan perilaku sesuai dengan tuntutan perubahan yang ditetapkan. Perubahan organisasi hanyalah berarti apabila perubahan terjadi pada perilaku individu yang terlibat dalam organisasi. Perubahan perilaku dalam organisasi memerlukan proses belajar organisasi (*organizational learning*) yang dilakukan melalui pendidikan, pengalaman dan kegiatan individu.<sup>13</sup>

## **Paradigma Manajemen Perguruan Tinggi Islam**

---

<sup>8</sup>Stoner, J.A.F. *Management*. (New Jersey: Prentice Hall. Inc Englewood Cliffs, 1989).

<sup>9</sup> Hanson, E.M. *Educational Administration and organizational Behavior*, Third Edition, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), p. 298

<sup>10</sup>Aswandi, *Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta dari Manajemen Keormasan ke Manajemen Profesional, Studi kasus di Universitas Putih*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: 2001), h. 25

<sup>11</sup> Foster, W. *Paradigma and Promises: New Approaches to Educational Administration*, (New York: Prometheus Books, 1986)

<sup>12</sup> Hanson, E.M. *Educational Administration and organizational* .....301

<sup>13</sup> Argyris, C., & Schon, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, (London: Addison-Wesley Publishing Company, 1978)

Paradigma bukanlah suatu teori. Paradigma adalah model, pola, skema, cara pandang atau pola pikir tentang sesuatu. Biasanya paradigma itu diilustrasikan dalam suatu skema yang menggambarkan saling hubungan antara sejumlah variabel yang relevan<sup>14</sup>.

Fenomena atau realitas dapat dijelaskan dengan menggunakan paradigma tertentu yang benar. Penggunaan paradigma yang keliru akan memberikan dampak negatif yang sangat besar bahkan fatal. Oleh karena itu menentukan paradigma yang benar sangat diperlukan.

Cara pandang tentang visi, misi dan tujuan dari suatu lembaga pendidikan tinggi sangat berpengaruh terhadap tindakan pengelolaan atau manajemennya. Sebuah perguruan tinggi umum akan berbeda pengelolannya jika dibandingkan dengan perguruan tinggi Agama Islam.

Membangun perguruan tinggi harus didasarkan pada penggunaan paradigma yang benar. Paradigma yang benar harus dibangun berdasarkan realitas tertentu. Oleh karena itu membangun paradigma pengelolaan atau manajemen perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari *setting* sejarah, kultur dan ekonomi masyarakat yang mengitarinya<sup>15</sup>.

Perkembangan kebutuhan masyarakat telah membawa perguruan tinggi kepada multifungsi (*multiversity*). Multifungsi perguruan tinggi tersebut merubah karakter lembaga secara jelas yakni mendorong terjadinya distribusi kekuasaan pada lembaga perguruan tinggi. Carson mengatakan bahwa berbagai konsekwensi yang timbul sebagai akibat dari pergeseran kekuasaan pada perguruan tinggi antara lain munculnya tuntutan mahasiswa, politisasi lembaga, tuntutan otonomi, kepemimpinan lembaga.

Penataan system perguruan tinggi Islam di tanah air didasarkan pada perkembangan masyarakat. Oleh karena itu perlu dikembangkan suatu pola manajemen sebagai acuan dasar bagi: (1) penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam sebagai bagian dari system pendidikan di Indonesia, (2) pelaksanaan pembangunan dan pengembangan masing-masing perguruan tinggi.<sup>16</sup>

Perguruan tinggi Islam juga harus berupaya mengembangkan visi, tujuan, dan sasaran yang telah dibuat ke dalam program-program kerja untuk mencapai visi, tujuan, dan sasaran tersebut. H.A.R Tilaar menyarankan bahwa pengelolaan/ manajemen perguruan tinggi Islam sebaiknya meliputi empat langkah bidang prioritas, sebagai berikut: (1) peningkatan kualitas; (2) pengembangan inovasi dan kreativitas; (3) membangun jaringan kerja sama (*networking*); dan (4) pelaksanaan otonomi daerah.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Kuhn, T.S. *The Structure of Scientific revolution*, Second Edition, (London: The University of Chicago Press, 1962)

<sup>15</sup> Husen, T. *The Idea of The University : Changing Roles, Current Crisis and Future Challenges* ; dalam *Prospects*. Volume XII, Nomor 2. 1991. P. 171 - 187

<sup>16</sup> Soehendro, B. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996 – 2005*. (Jakarta: Depdikbud-Dirjen Dikti, 1996), h. 65

<sup>17</sup> H.A.R. Tilaar, *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, ..... , h. 158

Disamping itu perguruan tinggi Islam harus mempunyai pemimpin yang kuat dalam mengemban amanat dan menciptakan kondisi aman, stabil, dan kuat atau berkualitas. Menurut Danial C. Neale dan kawan-kawan, sebagaimana dikutip Edward F. DeRoche, menyatakan “ hasil penelitian dengan jelas menunjukkan bahwa ‘kepemimpinan yang kuat adalah yang dapat menciptakan perubahan’.<sup>18</sup> Prinsip orientasi strategis untuk mengembangkan perguruan tinggi Islam yang berkualitas dan sudah teruji dengan baik, sebagai berikut: (1) orientasi pengembangan sumber daya; (2) mengarah pada pendidikan Islam multikulturalis; (3) mempertegas misi dasar *‘liutammima makarim al-akhlaq’* (untuk menyempurnakan akhlak manusia); (4) mengutamakan spiritallisasi watak kebangsaan.<sup>19</sup>

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Mujamil, ada beberapa strategi yang perlu ditawarkan dalam mengelola perguruan tinggi Islam, sebagai berikut: (1) merumuskan visi, misi, dan tujuan lembaga secara jelas serta berusaha keras mewujudkannya melalui kegiatan-kegiatan riil sehari-hari; (2) membangun kepemimpinan yang benar-benar profesional (terlepas dari intervensi ideology, politik, organisasi, dan mazhab dalam menempuh kebijakan lembaga) proaktif ; (3) menyiapkan pendidik yang benar-benar berjiwa pendidik, sehingga mengutamakan tugas-tugas pendidikan dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan peserta didiknya; (4) menyempurnakan strategi rekrutmen mahasiswa secara proaktif dengan “menjemput”, bahkan “mengejar bola”; (5) berusaha keras untuk member kesadaran pada para mahasiswa bahwa belajar merupakan kewajiban dan kebutuhan paling mendasar yang menentukan masa depan mereka; (6) merumuskan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat; (7) menggali strategi pembelajaran yang dapat mengakselerasi kemampuan siswa yang masih rendah menjadi lulusan yang kompetitif; (8) menggali sumber-sumber keuangan nonkonvensional dan mengembangkannya secara produktif; (9) membangaun sarana dan prasarana yang memadai untuk kepentingan proses perkuliahan, terutama ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium; (10) mengorientasikan strategi pembelajaran pada tradisi pengembangan keilmuan, kreativitas, dan keterampilan; (11) memperkuat metodologi baik dalam hal pembelajaran, pemikiran, maupun penelitian; (12) mengondisikan lingkungan pembelajaran yang aman, nyaman, dan menstimulasi belajar; (13) mengkondisikan lingkungan yang Islami baik dalam beribadah, bekerja, pergaulan sosial, maupun kebersihan; (14) berusaha

---

<sup>18</sup> Edward F. De Roche, *Hoe to School Administrators Solve problems, Practical Solutions to Common Problems Based on a Nationwide Survey of 2000 School Executives*, (New Jersey: prentice-hall, Inc., 1985), h. 24

<sup>19</sup>A. Malik fadjar, “*Pendahuluan: Strategi Pengembangan Pendidikan Islam dalam era Globalisasi*”, dalam M.Zainuddin dan Muhammad In’am esha (Eds), *Horison Baru Pengembangan Pendidikan islam: upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta bekerja sama dengan UIN Press, 2004), h.xxii - xxiii

senantiasa meningkatkan kesejahteraan pegawai di atas rata-rata kesejahteraan pegawai lembaga perguruan lain; (15) mewujudkan etos kerja yang tinggi di kalangan pegawai melalui kontrak moral dan kontrak kerja; (16) berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada siapa pun, baik jajaran pimpinan, dosen, karyawan, mahasiswa, maupun tamu serta masyarakat luas; (17) meningkatkan promosi untuk membangun citra (*image building*); (18) menjalin hubungan erat dengan masyarakat untuk mendapat dukungan secara maksimal; (19) beradaptasi dengan budaya lokal dan kebhinekaan; (20) menyinkronkan kebijakan-kebijakan lembaga dengan kebijakan-kebijakan pendidikan nasional.<sup>20</sup>

Perguruan tinggi Islam khususnya IAIN sebagai perguruan tinggi agama Islam bertanggung jawab dalam usaha mengembangkan ilmu-ilmu agama, dan bukan mengembangkan dan menetapkan dogma-dogma agama, meskipun secara tidak langsung hal ini tidak terhindarkan sebagai ciri esensial yang melekat pada ilmu-ilmu agama Islam.<sup>21</sup> Di kalangan IAIN sendiri harus dibangun kesadaran bahwa mengantarkan IAIN menjadi lembaga akademis merupakan hal yang lebih penting daripada mempertahankan IAIN sebagai lembaga keagamaan atau dakwah.<sup>22</sup>

Ketika IAIN menegaskan identitasnya lebih sebagai lembaga akademik daripada lembaga dakwah, ada konsekuensi-konsekuensi logis yang harus diwujudkan IAIN dalam serangkaian langkah dan kegiatannya. IAIN harus berkonsentrasi untuk menjadikan dirinya pusat kajian keislaman, pusat pengembangan ilmu-ilmu keislaman. Dengan begitu, kegiatan menulis, menelaah, mengkritisi, merumuskan teori, membangun teori alternatif, menggali, meneliti, dan menyajikan tawaran konsep menjadi kegiatan utama yang menempati garda terdepan.<sup>23</sup>

IAIN sangat mungkin memainkan peran yang signifikan dalam pembangunan dan pembaruan system pendidikan Islam di Indonesia. Bahkan, IAIN telah membuka ruang wawasan pemaknaan dan penafsiran atas Islam secara luas dan kontekstual.<sup>24</sup> Secara rinci, Fuad Jabali dan Jamhari menyatakan tiga peran IAIN sebagai lembaga pendidikan Islam: (1) IAIN merupakan salah satu jalur terbesar bagi mobilitas pendidikan kaum santri; (2) IAIN memberikan perspektif modern dan liberal dalam kajian-kajian keislaman; dan (3) alumni IAIN banyak yang menjadi guru atau kiai di pesantren.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga), h. 56 - 57

<sup>21</sup> Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Logos wacana Ilmu, 1999), h. 147

<sup>22</sup> Fuad Jabali dan Jamhari (Peny.), *IAIN Modernisasi Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 2002), h. 93

<sup>23</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*.....h. 112

<sup>24</sup> Fuad Jabali dan Jamhari (Peny.), *IAIN Modernisasi Islam*.....h. 108

<sup>25</sup> Ibid. h. 108

Berkaitan dengan perubahan itu, IAIN sebagai lembaga pendidikan tinggi perlu mengambil langkah-langkah strategis agar dapat melakukan antisipasi. Umat Islam mengharapkan lahirnya para pemikir, pemimpin, dan ulama terkemuka dari IAIN. Untuk itu, IAIN harus mampu menciptakan iklim yang produktif supaya tercipta suasana yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya ide-ide segar berkenaan dengan pengamalan dan aktualisasi ajaran-ajaran Islam. IAIN dituntut pula memberikan bekal intelektual dan kepemimpinan yang teruji dengan integritas pribadi dan akhlak yang mulia sehingga dapat menjadi teladan bagi masyarakat.<sup>26</sup> Ini berarti, IAIN mempunyai tugas sebagai wadah yang mempersiapkan tumbuhnya penafsir-penafsir Islam yang nantinya dapat dikomunikasikan kepada masyarakat luas.<sup>27</sup>

Azyumardi Azra mengajukan beberapa rekomendasi untuk pengembangan IAIN ke depan, yaitu sebagai berikut. (1) reformulasi tujuan IAIN; sebaiknya IAIN lebih memfungsikan diri sebagai pusat penelitian dan pengembangan pembaharuan pemikiran Islam; (2) restrukturisasi kurikulum; perlu dilakukan pengembangan penguasaan di bidang *Islamic studies* dengan prinsip-prinsip dari kerangka teori ilmu-ilmu umum; (3) simplikasi beban perkuliahan; idealnya beban mahasiswa setiap semester tidak lebih dari lima mata kuliah; (4) dekompartementalisasi; sebaiknya tidak ada pembagian ke fakultasan dan jurusan dalam dua tahun pertama agar penguasaan mahasiswa terhadap Islam lebih komprehensif dan integral; (5) liberalisasi system SKS; mahasiswa supaya diberi kebebasan memilih program dan dosen sesuai dengan kecenderungannya masing-masing.<sup>28</sup>

Di samping itu, ada beberapa hal yang perlu mendapatkan prioritas untuk menjadikan IAIN sebagai perguruan tinggi Islam yang benar-benar berkualitas, yaitu sebagai berikut; (1) memperkuat trio jantung perguruan tinggi, yaitu dosen, perpustakaan, dan laboratorium. Ini artinya pendidikan, pelatihan, pelaksanaan lokakarya, pengalaman, dan penelitian dosen harus senantiasa ditingkatkan; referensi perpustakaan terutama yang berbahasa asing harus juga ditingkatkan; dan laboratorium diupayakan bisa menjangkau/memfasilitasi masing-masing rumpun mata kuliah; (2) sistem pembelajarannya berorientasi pada pendalaman informasi keilmuan dengan multitinjauan dan multiperspektif sehingga menggunakan metode kritik dan perbandingan (*manhaj naqdi* dan *muqdrani*); (3) upaya pengembangan keilmuan ditempuh melalui pendekatan epistemology. Suatu pendekatan yang bergerak meluas, mengembang, menggali, dan menemukan rumus atau teori baru; (4) memperkuat tradisi penelitian, penulisan karya ilmiah, dan publikasi ke ruang public; (5) memperkuat penguasaan bahasa-bahasa internasional, terutama bahasa Arab dan Inggris dan (6) membangun jaringan dengan

<sup>26</sup> Azyumadri Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 78-79

<sup>27</sup> Ibid. h. 167-168

<sup>28</sup> Azyumadri Azra, *Pendidikan*.....h. 167-168



berbagai perguruan tinggi yang maju, baik di dalam maupun di luar negeri untuk bekerja sama meningkatkan kualitas pendidikan.

#### **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan analisis kondisi *setting* penelitian maka *pendekatan penelitian* yang dipandang sesuai dan relevan untuk menganalisis makna dibalik pengamatan yang mendalam tentang fenomena dalam situasi yang wajar (*natural setting*) atau alamiah, yang dikenal dengan pendekatan *kualitatif* (Patton, 1980; Bogdan & Biklen, 1982; Denzin & Lincoln, 1994) dalam bidang pendidikan sering disebut dengan pendekatan *naturalistic* (Guba, 1978; Lincoln & Guba, 1985), berdasarkan perbedaan karakteristik subyek dan fokus penelitian, maka penelitian ini dirancang dengan menggunakan desain studi kasus.

Kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif merupakan suatu keharusan. Karena penelitian jenis ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap berbagai fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrument peneliti (*key instrument*). Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan perubahan status perguruan tinggi Islam di IAIN Tulungagung. Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karena penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, maka teknik sampling penelitian ini digunakan teknik purposif untuk memperoleh data pada kasus di IAIN Tulungagung. Dengan teknik purposif akhirnya ditetapkan sampel yang menjadi informan kunci sebagai sumber data antara lain adalah: (1) Rektor (2) mantan Rektor (3) wakil Rektor, (4) Dekan (5) Dosen. Dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*).

Untuk memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, serta memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan tiga teknik, yaitu: (1) wawancara mendalam (*in depth interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study of documents*)<sup>29</sup>. Analisis data dalam penelitian ini meliputi: mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkatagorikan dengan tujuan menemukan tema<sup>30</sup>

Dalam penelitian ini untuk menganalisis data rancangan penelitian studikasu dilakukan satu tahap, yaitu analisis data dalam kasus/ kasus

---

<sup>29</sup> Bogdan, R.C., dan Biklen, K.S., *Qualitatif Research For Education; an Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, 1998), p. 123

<sup>30</sup> Lincoln, Y.S., & Guba, E.G., *Naturalistic Inquiry*, (New Delhi: Sage Publication, Inc., 1985), p. 129

tunggal. Keabsahan data dalam penelitian ini digunakan kriteria seperti dianjurkan Lincoln & Guba (1985), yaitu: (1) kredibilitas, (2) transferabilitas, (3) dependabilitas dan (4) konfirmabilitas.<sup>31</sup>

## **HASIL PENELITIAN**

### **Proses Perubahan di IAIN Tulungagung**

Proses perubahan alih status dari STAIN menjadi IAIN memerlukan waktu yang lama, tenaga, pikiran dan dana banyak terkuras dalam perubahan tersebut, proses perubahan melalui beberapa fase, untuk lebih rincinya bisa dijelaskan sebagai berikut.

#### ***Fase Inisiasi (Initiation Phase)***

Perubahan pada tahap ini adalah perubahan yang dilakukan secara sistematis, perencanaan yang panjang dan matang. Semua pimpinan mempunyai kontribusi masing-masing, tidak bisa terpenggal satu sama lain, semua punya waktu rentangan. Kegiatan tahap inisiasi atau transisi berperan penting untuk mengawali suatu perubahan di lingkungan pendidikan tinggi Islam. Proses perubahan sangat tergantung kepada kesiapan fase transisi, fase ini peletak dasar perubahan organisasi dan merupakan awal kebangkitan STAIN Tulungagung dimulai kepemimpinannya bapak Prof. Dr. H. Ahmad Patoni, M. Ag yaitu periode 2002-2006 dengan mengajukan proposal alih status menjadi IAIN sekitar tahun 2005.

Di antara bentuk pengembangan STAIN Tulungagung, yang semula ketika masih IAIN cabang Sunan Ampel Surabaya terdiri dari satu Fakultas Tarbiyah yang terdiri dari 2 jurusan, yaitu: Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA). Tahun akademik 2005/2006 telah mengalami perkembangan yang cukup pesat, Program Sarjana (S-1), yaitu 3 (tiga) jurusan, dengan 10 (sepuluh) program studi. Program Diploma (D-2). dan 1 Program Pascasarjana (S-2). Pengembangan sarana dan prasarana fisik, dan menggenjot pembelian tanah untuk dijadikan bangunan untuk kelas-kelas baru, karena jurusan dan prodinya bertambah banyak.

Tampak kepemimpinan dilanjutkan oleh bapak Prof. Dr. Mujamil, M. Ag. periode tahun 2006-2010. Pada waktu ini penguatan-penguatan di berbagai bidang terus dijalankan terutama penguatan-penguatan SDM dosen maupun karyawan dengan cara dikuliahkan Program Doktor (S3), melalui program beasiswa, melanjutkan pembelian tanah, mengembangkan perpustakaan dengan menaikkan anggaran 10 kali lipat, laboratorium dikembangkan menjadi 18 lokal khusus untuk Laboratorium Matematika, Laboratorium Bahasa Arab dan Laboratorium Bahasa Inggris, pendirian Ma'had putri, kerjasama baik domestik maupun Internasional, penguatan-

---

<sup>31</sup> Lincoln, Y.S., & Guba, E.G., *Naturalistic Inquiry*.....p.205

penguatan penerbitan karya ilmiah dosen, baik berupa buku, hasil penelitian maupun jurnal, didorong ke tingkat nasional.

Tampak kepemimpinan STAIN Tulungagung dilanjutkan oleh bapak Dr. Maftukhin, M. Ag, Periode Tahun 2010-2014. Pengembangan wilayah akademik dengan berbagai macam program studi baru yang hingga sekarang telah mencapai 21 program studi, 15 untuk program S1 dan 6 untuk program Pascasarjana. Melanjutkan mengembangkan lahan kampus dan pembangunan sarana prasarana beserta fasilitas-fasilitas kampus, contohnya mobil-mobil untuk para pejabat IAIN Tulungagung dan pembelian bus kampus untuk memfasilitasi kegiatan kampus untuk dosen dan mahasiswa. Direncanakan Ma'had putra dengan 120 kamar menampung 700 santri/mahasiswa.

Program pemerintahan bapak Maftukhin menjadi ketua, awalnya yang dikejar IDB, tetapi ternyata ada monatorium, akhirnya dialihkan pada proses alih status. Perjuangan panjang alih status mulai kelihatan hasilnya, akhirnya pada tanggal 6 Agustus ditetapkan dengan Perpres no 50 kemudian di masukkan dalam lembaran negara RI Tahun 2013 Nomor 220, dan dipatenkan pada tanggal 6 Agustus. Tujuan alih status, adalah karena Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri perlu ada wadah yang besar, karena diminati oleh masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam, sehingga dipandang perlu STAIN diubah menjadi IAIN dan IAIN menjadi UIN (Program Kemenag).

#### ***Fase Implementasi (Implementation Phase)***

*Pertama*, tahap pengembangan fisik dan fasilitas, meliputi: penambahan ruang, untuk ruang kelas, karena jumlah mahasiswa terus bertambah setiap tahun dan juga prodi-prodi baru. Membangun ruang dosen, sehingga semua kegiatan dosen bisa dilakukan dikampus. Perpustakaan ke depan diarahkan pada *digital library* (perpustakaan digital) yang dapat diakses oleh seluruh civitas akademika Menambah laboratorium baru beserta perangkatnya, mengoperasikan gedung beserta sarana-prasarana Ma'had al-Jami'ah dengan kapasitas 60 kamar, yang dapat menampung 350 santri/mahasiswa. Pengembangan ICT dengan kapasitas 30 MB. *Website* bisa diakses oleh seluruh civitas akademika selama 24 jam. Penyediaan gazebo, taman yang asri dan kolam nan indah sebagai tempat pembelajaran mahasiswa di luar kelas.

*Kedua*, tahap pengembangan akademik, meliputi: disiplin ditingkatkan, baik karyawan maupun dosen. Dosen setiap hari harus masuk kerja, berdasarkan peraturan dosen no 2 tahu 2013 tentang disiplin kehadiran dosen. Memotivasi bagi dosen yang masih kuliah S3, supaya secepatnya diselesaikan. Dosen itu adalah peneliti yang mengajar, maka dari itu dosen harus mempunyai jiwa tulis-menulis dan membuat karya ilmiah, baik berupa artikel yang dimuat di jurnal, buku maupun hasil penelitian. Menambah jurnal lokal dan mengupayakan jurnal yang terakreditasi nasional, memfasilitasi seminar di luar negeri dibiayai, penelitian persahabatan. *Sandwich*, studi banding,

visiting, asesor diperbanyak. Akreditasi Program Studi maupun Institusi dikembangkan, dengan target gantinya selalu meningkat. Karyawan diberdayakan, mempunyai dedikasi dan etos kerja yang tinggi. Kinerja berdasarkan SOP. Proses pembelajaran di madrasah yang terintegrasi meliputi bahasa Arab, bahasa Inggris, dan pembelajaran kitab kuning.

### **Model Manajemen Pasca Perubahan Organisasi**

Manajemen yang dilaksanakan IAIN Tulungagung pasca perubahan organisasi adalah manajemen berbasis kinerja, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan dan pelaporan.

*Pertama* perencanaan ada di Renstra, Renop, RIP dan RKA di IAIN Tulungagung, didesain secara sistem mulai rencana dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan itu harus seideal mungkin, efektif dan harus bisa terealisasi. Rektor menyusun program kerja tahunan berdasarkan Renstra Institut. Penyusunan program kerja tahunan melibatkan satuan dan unit kerja di lingkungan Institut. SOP, harus dipenuhi untuk setiap unit kerja di lingkungan Institut.

*Kedua* pengorganisasian melalui pengisian staf atau karyawan mengikuti kriteria-kriteria yang lazim, dan melihat komposisi yang ada, sesuai kebutuhan dan aturan yang berlaku. Kriteria-kriteria yang lazim itu adalah untuk jabatan struktural harus tinggi senior, yang junior dibawah, sesuai dengan kepangkatan tetapi dalam jabatan fungsional yaitu jabatan tambahan seperti Rektor itu jabatan tambahan, jabatan aslinya adalah dosen maka seandainya Rektornya junior dan wakil Rektornya senior, tidak apa-apa, begitu juga pejabat tambahan yang lain.

*Ketiga* pelaksanaan yaitu Rektor IAIN Tulungagung di dalam meningkatkan mutu lembaganya selalu berpedoman kepada visi dan misi Institut. Rektor itu jabatan tambahan, jabatan aslinya adalah dosen, maka dari itu mempunyai kewajiban untuk mengajar, dan Rektor juga harus aktif mengajar disamping melaksanakan tugas manajerialnya, hal itu bisa sebagai modal untuk menggerakkan dosen untuk aktif mengajar. Dalam melaksanakan tugasnya Rektor dibantu oleh 3 (tiga) wakil Rektor, terdiri atas: *pertama* Wakil Rektor bidang akademik dan pengembangan lembaga yang membantu Rektor dalam bidang akademik dan kelembagaan, *kedua* Wakil Rektor bidang administrasi umum, perencanaan dan keuangan yang mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan, *ketiga* Wakil Rektor bidang kemahasiswaan dan kerjasama yang mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang kemahasiswaan dan kerjasama

*Keempat* pengawasan dengan cara Rektor menilai kinerja para pejabat berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Pengawasan mutu di IAIN Tulungagung berasal dari internal dan eksternal. Pengawasan eksternal dari Badan Akreditasi nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) dan pengawasan internal dari lembaga penjaminan mutu (LPM). Pengawasan kerja para dosen

dan karyawan terkondisikan secara nasional karena harus memenuhi beban kerjanya masing-masing.

*Kelima* pelaporan, yaitu Rektor menyampaikan laporan pelaksanaan program akademik secara tertulis kepada Menteri setiap akhir tahun akademik. Setiap kegiatan yang dibiayai oleh Negara harus ada laporan secara tertulis.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **Proses Perubahan Organisasi di IAIN Tulungagung**

Adapun proses perubahan organisasi di IAIN Tulungagung mengalami dua fase, yakni: (a) yakni fase inisiasi / transisi dan (b) fase implementasi.

#### ***Fase Inisiasi***

IAIN Tulungagung berdiri pada hari Jum'at tanggal 1 Jumadil akhir 1388 H. bertepatan dengan 26 Juli 1968 atau 46 tahun menunjukkan kondisi sebagai berikut: dalam kurun waktu 8 tahun sejak pengiriman proposal alih status, yakni 1985 hingga 2013 IAIN Tulungagung berusaha mengejar ketertinggalan. Kerja keras, konsolidasi internal kelembagaan yang dilakukan pada kurun waktu tersebut telah menunjukkan adanya perubahan yang berarti.

Keberhasilan IAIN Tulungagung melewati fase transisi merupakan modal yang sangat besar bagi perubahan berikutnya sebagaimana dikatakan Stoltz (2000) bahwa keberhasilan dalam mengelola perubahan di masa transisi sangat menentukan keberhasilan pada masa selanjutnya.<sup>32</sup> Pendapat lain yang senada dikemukakan oleh Baldrige, mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan fase implementasi perubahan organisasi sangat ditentukan pada kemampuan mengatasi resistensi di fase inisiasi/ transisi.

Pada masa transisi dibutuhkan seorang pemimpin yang tidak saja kuat, berketrampilan interpersonal yang tinggi melainkan juga pemimpin yang visioner. Melalui pemimpin tersebut disusun sebuah perencanaan jangka panjang.

#### ***Fase Implementasi***

Pada fase ini organisasi telah melaksanakan fungsinya secara penuh dan bekerja secara efektif melanjutkan apa yang telah dilakukan pada fase inisiasi. Pada fase ini ditandai pengembangan personil, pengembangan sarana prasarana dan pengembangan akademik. Penyusunan program, dan bekerjasama dengan pihak luar, serta mendapat dukungan dari mahasiswa dan alumni.

Kemudian sambil berjalan, proses perubahan berikutnya adalah pembangunan fisik dan fasilitas akademik. Pembangunan ini penting dilakukan karena dapat mempengaruhi persepsi masyarakat tentang baik dan buruknya suatu lembaga pendidikan, bangunan fisik yang baik dan fasilitas

---

<sup>32</sup>Stoltz, P.G. *AdversityQuotient*, Alih bahasa T. Hermaya (Jakarta: gramedia, 2000), 317

yang cukup mempengaruhi prestasi akademik.<sup>33</sup> Sasaran pertama dari pembangunan fisik adalah penambahan ruang kelas, dan ruang dosen. Hingga sekarang pembangunan fisik dan fasilitas masih tetap berjalan.

Keberhasilan IAIN Tulungagung dalam menghadapi perubahan yang cepat, karena kemampuannya untuk melakukan sesuatu yang benar sejak fase transisi atau inisiasi, kemudian dengan bermodalkan kepercayaan diri yang kuat dalam menghadapi setiap perubahan, fase berikutnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan.

#### **Model Manajemen Pasca Perubahan Organisasi**

Manajemen yang dilaksanakan IAIN Tulungagung pasca perubahan Organisasi adalah manajemen berbasis kinerja, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan dan pelaporan., sebagai berikut.

**Perencanaan:** perencanaan ada di Renstra, Renop, RIP dan RKA di IAIN Tulungagung, didesain secara tersistem mulai rencana dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan itu harus seideal mungkin, efektif dan harus bisa terealisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Eko Indrajit & R, Djokopranoto bahwa Perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran, bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu perguruan tinggi.

**Pengorganisasian:** pengisian staf atau karyawan mengikuti kriteria-kriteria yang lazim, dan melihat komposisi yang ada, sesuai dengan aturan dan kebutuhan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan pendapat Eko Indrajit & R, Djokopranoto bahwa Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu perguruan tinggi, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri.<sup>34</sup>

**Penggerakan/ atau Pelaksanaan:** Rektor IAIN Tulungagung di dalam meningkatkan mutu lembaganya selalu berpedoman kepada visi dan misi Institut, dalam melaksanakan tugasnya Rektor dibantu oleh 3 (tiga) wakil Rektor, hal ini sejalan dengan pendapat Penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan<sup>35</sup>. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan

<sup>33</sup>Hatch. M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic an Postmodern Perspectives*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.

<sup>34</sup>Eko Indrajit & R. Djokopranoto, *Manajemen Peguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi, 2006), h. 44

<sup>35</sup> Bishop, Charles H. Jr., *Making Change Happen one person at a time: assessing change withinyour organization*, (New York: AMACOM, 2001), p. 202-207

organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

**Pengawasan:** Rektor menilai kinerja para pejabat berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan, pengawasan mutu di IAIN Tulungagung berasal dari internal dan eksternal. Pengawasan eksternal dari BAN PT dan pengawasan internal dari lembaga penjaminan mutu (LPM), pengawasan kerja para dosen dan karyawan terkondisikan secara nasional karena harus memenuhi beban kerjanya masing-masing. Hal ini sejalan dengan pendapat Eko indrajit & R, Djokopranoto bahwa Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang paling kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Fungsi pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan.

**Pelaporan :** Rektor menyampaikan laporan pelaksanaan program akademik secara tertulis kepada Menteri setiap akhir tahun akademik, setiap kegiatan yang dibiayai oleh Negara harus ada laporan secara tertulis. Menurut Fremont E. Kast 7 J. E. Rosenzweig bahwa Pelaporan adalah tahap dari system manajerial yang menjaga agar kegiatan organisasi tetap berada dalam batas-batas yang diizinkan.<sup>36</sup>

### **Proposisi-Proposisi**

Berdasarkan pembahasan terhadap temuan penelitian, disesuaikan pula dengan fokus penelitian, maka disusunlah sejumlah proposisi. Proposisi tersebut adalah sebagai berikut:

#### ***Proposisi Proses Perubahan Organisasi***

- a Fase perubahan organisasi di lingkungan pendidikan tinggi Islam tidak berjalan sendiri melainkan saling terkait dan berlangsung secara terus-menerus.
- b Jika perubahan organisasi di Perguruan Tinggi Islam direncanakan secara sistimatis, dan matang maka akan berhasil dengan baik
- c Jika pimpinan yang di bantu *tim work* yang solid dan handal, maka akan mempercepat perubahan organisasi di lingkungan pendidikan tinggi Islam
- d Fase transisi atau fase inisiasi yang diikuti fase implementasi berpengaruh terhadap proses perubahan di lingkungan pendidikan tinggi Islam.

#### ***Proposisi Model Manajemen Pasca Perubahan Organisasi***

---

<sup>36</sup>Fremont E. Kast 7 J. E. Rosenzweig, *Organization and management*, Alih bahasa A. Hasyim Ali,( Jakarta: bumi Aksara, 1985), h. 763

- a Perencanaan yang didesain secara tersistem memberikan pengaruh yang signifikan terhadap manajemen perguruan tinggi Islam.
- b Pengisian staf yang mengikuti kriteria, dan komposisi yang ada, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengorganisasian di perguruan tinggi Islam.
- c Rektor dalam menilai kinerja para pejabat berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan mempengaruhi kinerja dosen maupun karyawan di lingkungan pendidikan tinggi Islam
- d Jika Pengawasan mutu di perguruan tinggi Islam dilaksanakan secara intensif baik internal maupun eksternal. maka perguruan tinggi tersebut akan terjamin mutunya baik akademik maupun non akademik.
- e Jika setiap program yang dibiayai oleh negara maupun masyarakat dipertanggung jawabkan laporannya maka memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan pemerintah maupun masyarakat dan perguruan tinggi Islam tersebut akan dapat berkembang dengan baik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

*Pertama* perubahan yang terjadi IAIN Tulungagung tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan saling terkait dan berlangsung terus-menerus sebagai suatu proses perubahan yang direncanakan. Semua pimpinan mempunyai kontribusi masing-masing dalam perubahan organisasi di lembaga ini, tidak bisa terpenggal satu sama lain, semua punya waktu rentangan. Setiap perubahan organisasi setidaknya mengalami dua fase, yakni fase inisiasi dan fase implementasi. Dalam kegiatan tahap inisiasi atau transisi berperan penting untuk mengawali suatu perubahan di lingkungan pendidikan tinggi Islam.

*Kedua* model manajemen pasca perubahan organisasiterdiri atas : perencanaan yang didesain secara tersistem mulai rencana dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang, pengisian staf atau karyawan mengikuti kriteria-kriteria yang lazim, dan melihat komposisi yang ada, sesuai kebutuhan dan aturan yang berlaku, Rektor dalam meningkatkan mutu lembaganya selalu berpedoman kepada visi dan misi Institut, Rektor menilai kinerja para pejabat berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan, Pengawasan mutu di perguruan tinggi Islam berasal dari internal dan eksternal. pengawasan internal dari lembaga penjaminan mutu (LPM), dan pengawasan eksternal dari Badan Akreditasi nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), Rektor menyampaikan laporan pelaksanaan program akademik secara tertulis kepada Menteri setiap akhir tahun akademik, jika setiap kegiatan yang dibiayai oleh Negara selalu ada laporannya secara tertulis.



## DAFTAR PUSTAKA

- Baldrige, J.V & Deal. T. & Ancell, 1975. *Managing Change in Educational Organization*. Berkeley: Mc Cutehan Publishing Corporation.
- Beckhard, R., & Harris, R.T. 1877. *Organizational Transition: Managing Complex Change*. London: Addison Wesley Publishing Company.
- Bennis, W. & Mische, M. 1996. *Organisasi Abad 21: Reinventing Melalui Reengineering*. Terjemahan oleh Irma Andriani Rachmayanti. Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi.
- Bishop, C.H. 2001. *Making Change Happen one person at a time: assessing change withinyour organization*. New York: AMACOM.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1990. *Riset Kualitatif untuk Pendidikan*. Terjemahan oleh Munandir. Jakarta: Depdikbud.
- Fadjar, A.M. 1995. *Pengembangan Pendidikan Islam yang Menjanjikan Masa Depan*. Naskah Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang. 29 Juli 1995.
- Fremont E. Kast 7 J. E. Rosenzweig, 1985. *Organization and management*, Alih bahasa A. Hasyim Ali,( Jakarta: bumi Aksara, 1985.
- Indrajit.E & Djokopranoto, R. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Jakarta: Andi.
- Hatch. M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic an Postmodern Perspectives*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G., 1985, *Naturalistic Inquiry*, New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Maxwell, J.C. 1995, *Developing The Leader Within You*, Alih Bahasa Anton Adiwiyoto, Jakarta: Binarupa Aksara,
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.

- Moleong, L.J. 1990. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Pankins, R.M. 1973. *Struktural Factors in Academic Mobility*, Journal of Higher Education. Vol. XLIV. Number 2. Februari. P. 95-102
- Pedoman Pendidikan IAIN Tulungagung Tahun Akademik 2014/2015*. 2014. Tulungagung: Penerbit STAIN Tulungagung.
- Patahuddin, 2006. *manajemen Sarana Prasarana Pendidikan Berbasis Sekolah dalam Sistem Persekolahan*. Jakarta: Ditjen Mutendik Depdiknas.
- Ray, R.G. 1999, *The fasilitative Leader: behaviors that Enable Success*. New Jersey: Prentice hall, Inc.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*, (London: British Library Cataloguing in Publication Data,)
- Sanyal, B.C. 1995, *Innovations in University management*, Paris: UNESCO Publishing
- Stoltz, P.G. 2000 *AdversityQuotient*, Alih bahasa T. Hermaya. Jakarta: gramedia
- Tadjudin, M.K. 2000. *Higher Education Strategy Implementing the New Paradigm*. Draft. Directorate general of Higher Education Ministry of Education an Culture.