

**STRATEGI KEPEMIMPINAN BERBASIS
MUTU PELAYANAN AKADEMIK PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA (Studi Multisitus
Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan
Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi)**

DISERTASI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh

TEGUH SUMARNO
NIM : 2233070100034

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
JULI 2024**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN BERBASIS
MUTU PELAYANAN AKADEMIK PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA (Studi Multisitus
Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan
Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Studi Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh

TEGUH SUMARNO
NIM : 223070100034

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM DOKTOR UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
JULI 2024**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul “Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi)” yang ditulis oleh Teguh Sumarno NIM : 2233007010034 ini, telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertai.

Jember,.... Juli 2024

Promotor,


Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
NIP. 19660322 199303 1 002

Jember,.... Juli 2024

Co-Promotor,


Dr. Erma Fatmawati, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197107262006042019

Jember,.... Juli 2024

Mengetahui,

Ketua Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam


Prof. Dr. H. Moh. Khusnu Ridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

PENGESAHAN

Proposal Disertasi dengan judul "STRATEGI KEPEMIMPINAN BERBASIS MUTU PELAYANAN AKADEMIK PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA (STUDI MULTISITUS SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM AHMAD SIBAWAYHIE SITUBONDO DAN SEKOLAH TINGGI ISLAM BLAMBANGAN BANYUWANGI)" yang ditulis oleh **Teguh Sumarno** NIM 223307010034 ini telah dipertahankan oleh dewan penguji saat ujian Proposal, Disertasi, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada tanggal..... 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan menyusun ujian seminar hasil disertasi.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, M.M
2. Penguji Utama : Prof. Dr. M. Zainuddin, M.A
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
4. Penguji : Prof. Dr. Moch. Chotib, M.M
5. Penguji : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
6. Penguji : Dr. Marissa Grace Haque, S.H., M.Hum.,
M.B.A., M.H., M.Si
7. Promotor : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
8. Co Promotor : Dr. Erma Fatmawati, S.Ag., M.Pd.I.

Jember,.... Juli 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M

NIP. 197107272002121003



**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Teguh Sumarno
NIM : 2233070100034
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Dsn. Simbar II RT/RW 002/005 Desa Tampo Kec. Cluring
Kab. Banyuwangi.
Judul : Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan
Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta
(Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad
Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam
Blambangan Banyuwangi)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember,....Juli 2024
Saya yang menyatakan,



Teguh Sumarno
Teguh Sumarno

ABSTRAK

Teguh Sumarno, 2023. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi). Promotor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. ,Co. Promotor : Dr. Hj. Erma Fatmawati, M.Pd.I

Kata Kunci : Kepemimpinan, Mutu Pelayanan, Akademik, Pelayanan akademik

Setiap perguruan tinggi akan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lulusan. Pusat pendidikan di Jawa Timur menunjukkan dinamika pendidikan di perguruan tinggi Islam swasta, sebagaimana terlihat di Jember Situbondo dan juga Banyuwangi. Kemunculan berbagai perguruan tinggi keagamaan Islam terutama yang swasta belum diimbangi dengan peningkatan mutu dan kualitas pembelajaran yang baik. Persoalan mendasar yang seringkali menjadi kendala pengembangan mutu PTKIS dan juga pada perguruan tinggi lainnya adalah keterbatasan tenaga pendidik (Dosen), tidak tersedianya ruang belajar yang representative, dan minimnya koleksi buku perpustakaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi, pelaksanaan, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif jenis deskriptif. Pemilihan informan menggunakan tehnik *purposive*, pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. analisis data menggunakan model miles dan huberman sedangkan keabsahan data menggunakan empat kriteria yang didalamnya yakni derajat kepercayaan, ketekunan dalam pengamatan, triangulasi dan keteralihan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, Strategi Kepemimpinan Sekolah Tinggi Islam pada pengembangan budaya mutu di Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi Dengan kepemimpinan demokratis, usulan yang baik dan kreatif disuarakan. Kedua, pelaksanaan kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta mengacu pada landasan kelembaga yang disebut dengan sistem penjaminan mutu internal untuk mencapai visi misi. dilakukan dengan 4 tahap, yakni *Preparing* (persiapan), *Unfreezing* (pencairan), *Movement* atau *change* dan *refreezing* (pembekuan kembali). Ketiga, faktor pendukung dalam membangun budaya akademik tentu adanya kesamaan visi dari seluruh stekholder yang ada dikampus sehingga menjadi simbol utama untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan bersama. Sedangkan penghambat adalah proses sistem manajemen mutu, seperti halnya sulitnya dalam melakukan koordinasi dan juga tidak semua individu memiliki visi yang sama dalam membangun budaya mutu yang berhubunga dengan sistem manajemen kelembagaan. Selain itu dosen yang kurang peduli proses belajar mengajar, keberagaman latar belakang mahasiswa dan lingkungan yang kurang asri.

ABSTRACT

Teguh Sumarno, 2023. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi). Promotor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. ,Co. Promotor : Dr. Hj. Erma Fatmawati, M.Pd.I

Key words: Leadership, Communication, Organizational culture, Inclusive Islam

Every university will always try to improve the quality of its graduates. Education centers in East Java show the dynamics of education in private Islamic universities, as seen in Jember, Situbondo and also Banyuwangi. The emergence of various Islamic religious universities, especially private ones, has not been matched by improvements in the quality and quality of good learning. The basic problems that often become obstacles to developing the quality of PTKIS and also at other universities are limited teaching staff (lecturers), the unavailability of representative study rooms, and the lack of library book collections. This research aims to determine the strategy, implementation, supporting and inhibiting factors of leadership based on the quality of academic services in private Islamic religious colleges at the Ahmad Sibawayhie Islamic College and the Blambangan Banyuwangi Islamic College.

This research uses descriptive qualitative research. The selection of informants used purposive techniques, data collection used in-depth interviews, participant observation and documentation. Data analysis uses the Miles and Huberman model, while the validity of the data uses four criteria, namely the degree of trust, persistence in observation, triangulation and transferability.

The results of the research show that first, the Islamic High School Leadership Strategy for developing a culture of quality at the Sibawayhie Situbondo Islamic High School and the Blambangan Banyuwangi Islamic High School. With democratic leadership, good and creative proposals are voiced. Second, the implementation of quality-based leadership in academic services at private Islamic religious universities refers to an institutional foundation called an internal quality assurance system to achieve the vision and mission. carried out in 4 stages, namely Preparing (preparation), Unfreezing (thawing), Movement or change and refreezing (refreezing). Third, the supporting factor in building an academic culture is of course the same vision of all stakeholders on campus so that it becomes the main symbol for achieving the goals that have been planned together. Meanwhile, the obstacle is the quality management system process, such as the difficulty in coordinating and also not all individuals have the same vision in building a quality culture related to the institutional management system. Apart from that, lecturers who don't care about the teaching and learning process, the diversity of student backgrounds and an environment that is less than beautiful.

ملخص البحث

محمد دسوقي، ٢٠٢٠. سياسية المؤسسة التربوية لدى كياهي في تطوير جو المنظمة الشاملة في المعهد القديري الإسلامي والمعهد نور الإسلام الإسلامي بجمبر. رسالة الدكتوراه. بتخصص إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر، تحت ترويج (١) الأستاذ الدكتور الحاج حلیم سوباهار الماجستير، و(٢) الأستاذ الدكتور حسن الرضا الماجستير.

الكلمات الرئيسية: سياسة التربية والتعليم، وجو المنظمة الشاملة إن سياسية المؤسسة التربوية لدى كياهي مع أسوب القوة والسلطة من الأمور المهمة في إنشاء جودة المؤسسة وتكوين الأجيال الشاملة في المعهد الإسلامي. إنطلاقاً من هذا الأساس فركز هذا البحث على كشف سياسية المؤسسة التربوية لدى كياهي في تطوير جو المنظمة الشاملة في المعهد القديري الإسلامي والمعهد نور الإسلام الإسلامي بجمبر. استخدم الباحث في هذا البحث مدخلا كيفية مع نهج دراسة متعدد المواقع. واختيار المخبرين باستخدام أسلوب أخذ الع

ينات الهادفة، وطريقة جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والمراقبة من غير المشاركة والتوثيق. أما لتحليل البيانات فاستخدم الباحث طريقة التحليل التفاعلي لمایلز وهوبرمان الذي وتقام بمرحلتين، وهما تحليل الموقع الفردي والتحليل عبر الموقع، وتحقق من صحة البيانات من خلال تثليث المصادر والتقنيات وكذلك فحص البيانات من خلال عمليات التحقق من الأعضاء.

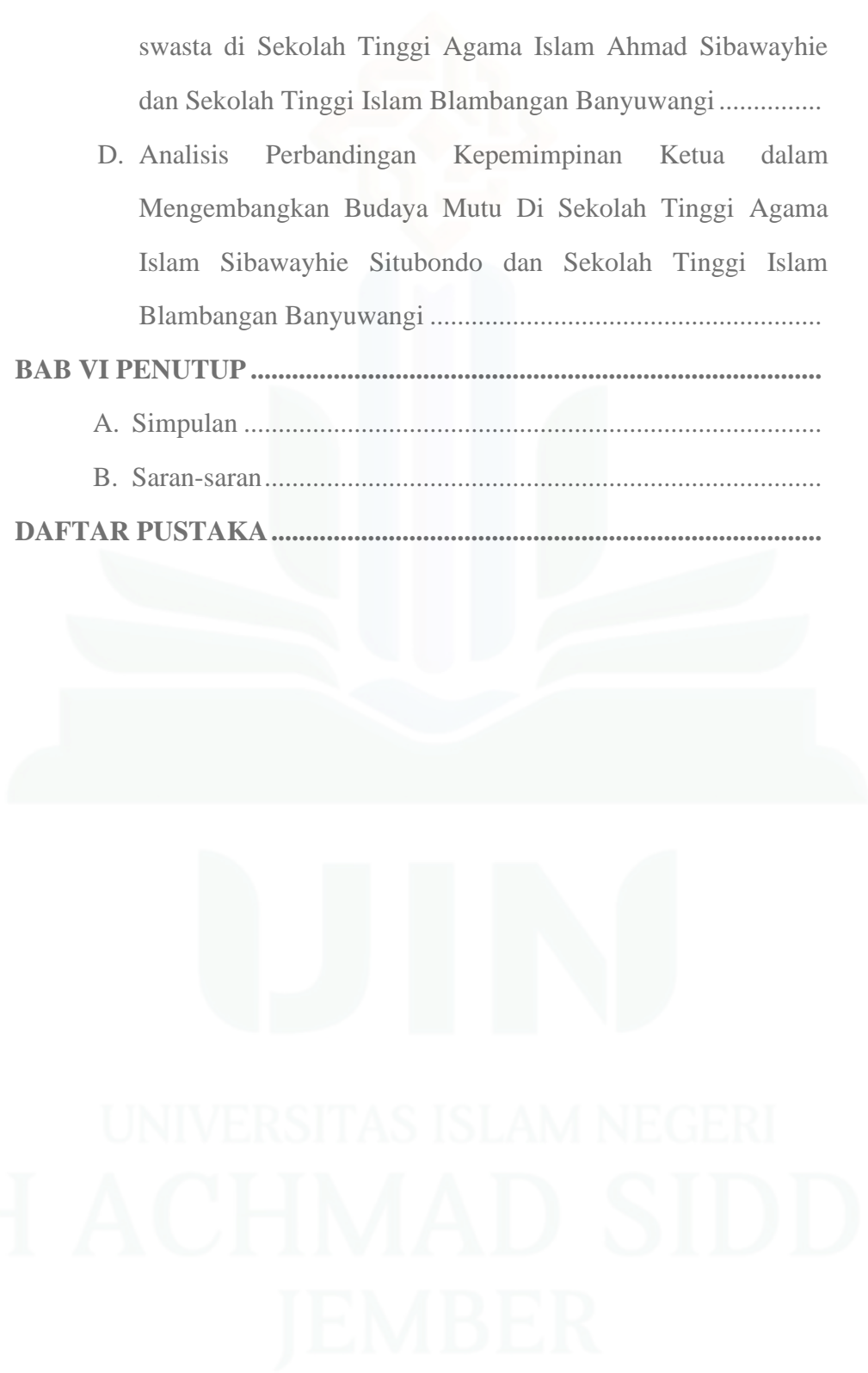
أما النتائج التي حصل عليها الباحث فهي: أولاً، أن أسلوب قوة الكياهي في تطوير جو المنظمة الشاملة يكون فيما يلي (١) أن قوة من هذين المعهدين يعني المعهد القديري الإسلامي والمعهد نو

DAFTAR ISI DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	18
E. Definisi Istilah.....	19
F. Sistematika Pembahasan	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Penelitian Terdahulu.....	23
B. Kajian Teori.....	40
1. Kepemimpinan	40
2. Mutu Pelayanan	110
3. Layanan Akademik di Perguruan Tinggi	113
4. Bagian Kemahasiswaan	123
5. Bagian Keuangan.....	123
6. Mutu Pendidikan	125

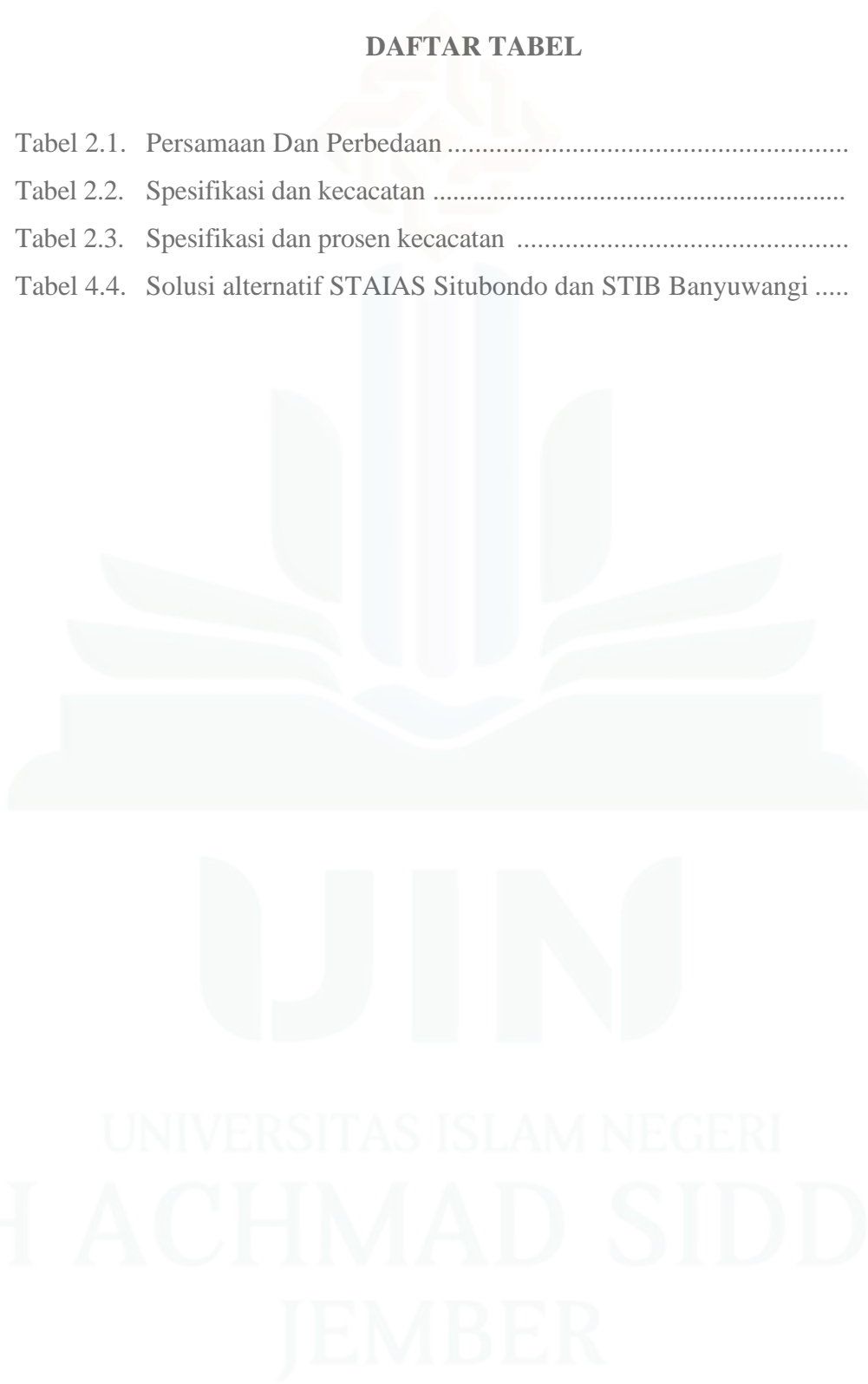
C. Konsep Dasar Penelitian.....	179
BAB III METODE PENELITIAN	226
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	226
B. Lokasi Penelitian	227
C. Kehadiran Peneliti	228
D. Data dan Sumber Data.....	229
E. Sumber Data	230
F. Tehnik Pengumpulan Data	232
G. Analisis Data	234
H. Keabsahan Data	243
I. Tahapan-tahapan Penelitian.....	249
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISA DATA	251
A. Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie	251
B. Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.....	279
C. Temuan Penelitian.....	293
BAB V PEMBAHASAN	316
A. Strategi Kepemimpinan Bebrbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.	316
B. Pelaksanaan Kepemimpinan Bebrbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.....	342
C. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam	

swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi	349
D. Analisis Perbandingan Kepemimpinan Ketua dalam Mengembangkan Budaya Mutu Di Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi	362
BAB VI PENUTUP	374
A. Simpulan	374
B. Saran-saran	377
DAFTAR PUSTAKA	380



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Persamaan Dan Perbedaan	45
Tabel 2.2. Spesifikasi dan kecacatan	156
Tabel 2.3. Spesifikasi dan prosen kecacatan	157
Tabel 4.4. Solusi alternatif STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi	310

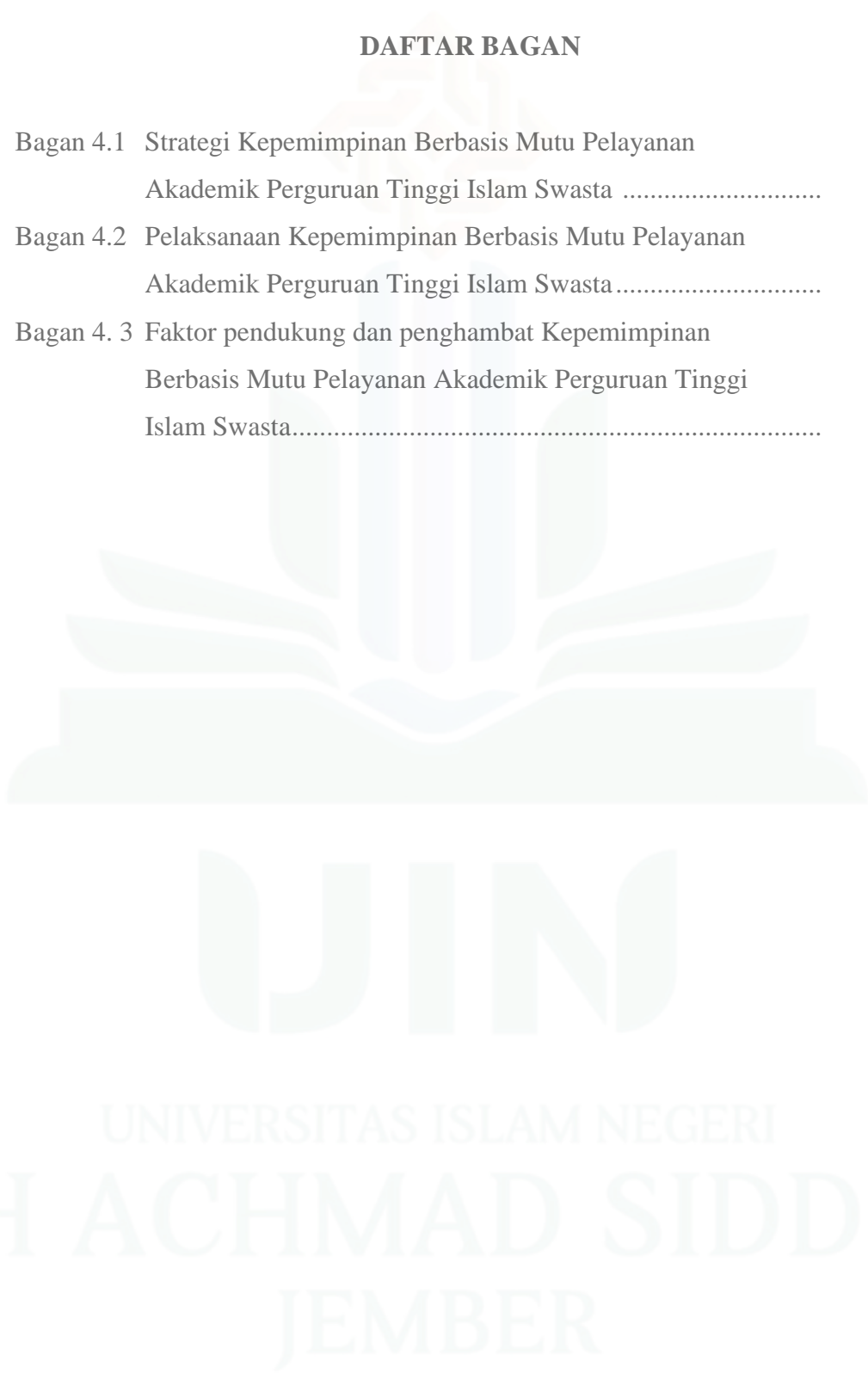


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka proses pengambilan keputusan	66
Gambar 2.2.	Kerangka hubungan antara konflik dan prestasi kerja	68
Gambar 2.3.	Kerangka proses pengendalian konflik	69
Gambar 2.4.	Kerangka pengembangan tim.....	86
Gambar 2.5.	<i>Total Quality Service</i>	191
Gambar 2.6.	Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan lembaganya dengan kualitas pelanggan	209
Gambar 3.1.	Prosedur Analisis Data	237
Gambar 5. 1.	Pola Keterkaitan Kepemimpinan Ketua dengan Mengartikulasikan Visi dan Misi STAI	323
Gambar 5. 2.	Nilai-nilai Kepemimpinan dalam Kepemimpinan Ketua..	327
Gambar 5. 3.	Sistem Simbol pada Kepemimpinan Ketua	331
Gambar 5. 4.	Modifikasi Model <i>Unfreezing / Refreezing</i> untuk Perubahan.....	338
Gambar 5. 5.	Model Proses Pengembangan Budaya Mutu	340
Gambar 5. 6.	Sumber Resistensi Individual.....	345
Gambar 5. 7.	Pendekatan untuk Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan.....	348
Gambar 5. 8.	Teori Gunung Es	350
Gambar 5. 9.	Bagan Tim Kerja yang Efektif	352
Gambar 5. 11.	Hal-hal yang Harus Dilakukan untuk Merawat Budaya ...	361

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1	Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta	296
Bagan 4.2	Pelaksanaan Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta.....	305
Bagan 4.3	Faktor pendukung dan penghambat Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta.....	308



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dewasa ini dunia ditandai oleh berbagai perubahan yang pesat dan bersifat global. Hal itu diakibatkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, terutama dalam bidang komunikasi dan elektronika. Perkembangan dalam bidang ini telah mengakibatkan revolusi informasi mengenai hampir semua kehidupan dari semua tempat. Semua aspek dan kegiatan telah terhimpun, terolah, tersimpan, dan tersebar. Secara terbuka, setiap saat informasi tersebut dapat diakses, dibaca dan disaksikan oleh setiap orang, terutama melalui internet, televisi dan media cetak.

Revolusi informasi telah mengakibatkan dunia menjadi semakin terbuka, menghilangkan batas batas geografis, politis dan sosial budaya. Masyarakat global, masyarakat teknologi, atau masyarakat informasi yang bersifat terbuka, berubah dengan cepat dalam memberikan tuntutan, tantangan, bahkan ancaman baru. Pada abad sekarang ini, manusia berusaha tahu banyak (*knowing much*), berbuat banyak (*doing much*), mencapai keunggulan (*being excellent*), menjalin hubungan dan kerjasama dengan orang lain (*being sociable*), serta berusaha memegang teguh nilai-nilai moral¹. Manusia-manusia unggul, bermoral dan pekerja keras merupakan tuntutan dari masyarakat global, dan tepat di sinilah pendidikan mendapat tempat sekaligus tantangan

¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), 6.

dalam dinamika kehidupan masyarakat, karena pendidikan yang berkualitas memegang peran yang penting dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia².

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah peningkatan mutu pendidikan, sehingga Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 6 juga menegaskan bahwa: Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan³. Akan tetapi realitas saat ini menunjukkan kemerosotan mutu pendidikan baik di tingkat pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi. Salah satu indikator kemerosotan mutu pendidikan ditunjukkan antara lain dengan prestasi mahasiswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa madrasah dengan jumlah yang relatif kecil⁴. Hal ini terjadi karena pengelolaan pendidikan yang dilakukan lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas daripada kualitas, di samping itu juga kurangnya perhatian pada upaya untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar serta perbaikan kualitas manajemen madrasah atau manajemen pengelolaan pendidikan.

² Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Umum, 1999), 1.

³ *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003), 10.

⁴ Umaedi, *Manajemen Peningkatan*, 2.

Mutu pendidikan merupakan isu strategis pendidikan nasional, karena mutu pendidikan secara nasional masih rendah. Usaha-usaha yang dilakukan pemerintah belum berhasil mendongkrak mutu pendidikan. Berbagai kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara merata. Laporan UNESCO: *Education for All (EFA) Global Monitoring Report of 2006* yang menyatakan: "meskipun akses pendidikan tumbuh, mutu pendidikan di sejumlah negara masih tetap rendah" mempertegas ketidakberhasilan penyelenggaraan pendidikan di berbagai negara termasuk Indonesia dalam menciptakan SDM yang bermutu. *United Nations Development Programs (UNDP)* yang diliris tahun 2008 bahkan menempatkan Indonesia pada urutan ke-111 dari 182 negara dalam indeks pembangunan manusia Indonesia (IPM) di posisi yang jauh lebih rendah dibandingkan Singapura, Malaysia, Filipina, Vietnam, Kamboja, dan bahkan Laos.

Perguruan tinggi di Indonesia pengerjaan bidang penjaminan mutu perguruan tinggi secara formal baru dimulai tahun 2003 yaitu ketika saat munculnya pedoman penjaminan mutu perguruan tinggi yang diterbitkan oleh Dikti Depdiknas, namun sesungguhnya gerakan penjaminan mutu telah ada jauh sebelum itu. Salah satu faktor yang signifikan mendorong adanya gerakan penjaminan mutu di lingkungan perguruan tinggi adalah ditetapkannya HELTS 2003-2010 yang berharap besar untuk pendidikan tinggi nasional dapat menyumbang bagi peningkatan kemampuan

kompetisi bangsa serta terwujudnya organisasi perguruan tinggi yang sehat⁵. Dalam perkembangan berikutnya, gerakan penjaminan mutu menjadi semakin cepat tumbuh dalam perguruan tinggi di saat semua skenario pemberian *blockgrant* harus disertakan adanya kesediaan perguruan tinggi nasional untuk menyelenggarakan penjaminan mutu. Faktor tersebut merupakan faktor yang paling memacu munculnya wadah-wadah penjaminan mutu pada Perguruan tinggi di Indonesia, walaupun akhirnya banyak pelaksanaan penjaminan mutu di Perguruan tinggi terlahir bukan karena dorongan dari internal berupa budaya mutu tetapi sebatas kepentingan pemenuhan administratif persyaratan perolehan *blockgrant*.

Berdasar sasaran mutu pendidikan ini maka program studi mampu menilai tingkat keberhasilan proses pendidikan semua mata kuliah yang diselenggarakan. Bila semua dosen telah melakukan demikian, sasaran mutu pendidikan ini dapat ditingkatkan lagi menjadi sasaran mutu pendidikan untuk program studi. Selanjutnya, ke tingkat fakultas dan pada akhirnya ke tingkat universitas. Di sinilah letak peran dosen dalam meningkatkan capaian sasaran mutu universitas atau perguruan tinggi. Dengan kata lain, peran dosen dalam meningkatkan capaian sasaran mutu universitas diawali dengan menyusun sasaran mutu pendidikan mata kuliah yang diampunya. Sasaran mutu pendidikan ini perlu dituangkan dalam pedoman perkuliahan untuk mahasiswa, hal ini dimaksudkan agar mahasiswa pun mengetahui dan mampu melakukan kontrol terhadap dosen dalam mengajar.

⁵ Direktorat jenderal Pendidikan Tinggi. *Pedoman Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi*. (Jakarta:2003). 1

Tantangan yang meniscaya akan munculnya penjaminan mutu setidaknya diidentifikasi tiga faktor yaitu: (1) perubahan tuntutan pada perguruan tinggi oleh semakin langkanya sumber pendanaan masyarakat yang didalamnya muncul (2) keharusan adanya akuntabilitas public serta (3) persyaratan kualifikasi lulusan oleh pasaran kerja⁶.

Pendidikan dipandang sebagai investasi sumber daya yang tidak pernah rugi dan sekaligus memiliki nilai tambah yang dipastikan memiliki nilai balik yang menguntungkan. Fenomena demikian mulai menguat pada masyarakat Indonesia yang semakin sadar atas investasi sumber daya manusia untuk kepentingan kompetisi maupun upaya meningkatkan kompetisi serta keunggulan terutama dalam memasuki globalisasi dan kompetisi dalam ekonomi⁷. Dan menurut pendapat lain mobilisasi status individu melalui pencapaian keunggulan keilmuan dan teknologi serta keunggulan *financial*⁸.

Sejalan dengan harapan besar masyarakat atas peran lembaga pendidikan tinggi Islam, maka kini tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan Islam semakin menguat. Tuntutan atas mutu ini semakin menguat terlebih ketika dalam masyarakat terjadi perubahan paradigm makro dari efek globalisasi dengan corak logika ekonomi yang semakin transparan⁹. Dan dalam realitanya dalam Perguruan tinggi Islam belum terwujud jaminan mutu yang

⁶ Mark Olssen, *Education Policy: Globalization, Citizenship Democracy*. (London: Sage Publication, 2004). 194

⁷ Thune, Christian. *European Networ for Quality Assurance in Higher Education*, (Helsinki: Multiprint..2001), 5

⁸ Darling, L. Hammond. *Preparing Teacher for a Changing world, What teachers should learn and beable to do*,(San Francisco; Jossey-Bass, 2005), h .468

⁹ Mark Olssen, *Education Policy: Globalization, Citizenship Democracy*. (London: Sage Publication, 2004). 7

sesuai. Seharusnya Perguruan tinggi Islam juga berfungsi sebagai layanan publik sebagaimana perguruan tinggi umum lainnya¹⁰. Penemuan sistematik dan penjaminan mutu pada lembaga Perguruan tinggi islam yang berbasis Islam yang mengakomodasikan unsur dasar penjaminan mutu yang ada dan diperlukan.

Dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi, setiap perguruan tinggi akan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lulusan. Merupakan sesuatu yang mustahil jika perguruan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang bermutu, akan tetapi tidak melalui proses pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen pelaksana dan kegiatan pendidikan, yang disebut sebagai mutu total (*total quality*). Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa yakni institusi yang memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada mereka. Maka pada saat itulah, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang mampu memperdayakan institusi pendidikan agar lebih bermutu.

Manajemen pendidikan mutu terpadu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan jasa pendidikan dikelompokkan menjadi dua kategori. *Pertama*, pelanggan internal, yaitu pelanggan jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan,

¹⁰ Middlehurst, Robin. *Quality Assurance Implications of New forms of Higher Education*. (Helsinki: ENQA : 2001), 5

meliputi kepala madrasah dan pembantunya, tenaga kependidikan, dan tenaga administrasi pendidikan. *Kedua*, pelanggan eksternal, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa layanan madrasah tetapi sifatnya tentatif, yang meliputi siswa, orangtua (wali siswa), masyarakat, dunia usaha dan pemerintah¹¹. Oleh sebab itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, maka institusi pendidikan tersebut hendaknya memenuhi standar mutu, baik mutu sesungguhnya (*quality in fact*) maupun mutu persepsi (*quality in perception*). Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan pembuatan dan pengguna, tanpa cacat dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan, meningkatnya minat, dan harapan pelanggan. Dalam penyelenggaraannya '*quality infact*' merupakan profil lulusan institusi pendidikan sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai peserta didik. Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Dalam operasional *total quality manajemen* dalam dunia pendidikan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan: (1) Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), (2) Menentukan standar mutu (*quality assurance*), (3) Perubahan organisasi (*upside-down organization*), (4) Mempertahankan

¹¹ Sudarwan Danin, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 5.

hubungan pelanggan (*keeping close to the customer*), dan (5) Perubahan budaya mutu (*change of quality culture*)¹².

Perubahan budaya mutu bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini ditetapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan hendaknya berusaha membangun kesadaran para anggotanya mulai dari pimpinan sendiri, guru, karyawan, pelajar, dan berbagai unsur yang terkait, misalnya wali murid dan para pengguna lulusan. Di sinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti budaya mutu itu akan berkembang di dalam organisasi institusi pendidikan. Di sini pula penting diterapkan bentuk-bentuk hubungan manusia yang efektif dan konstruktif agar semua anggota organisasi institusi pendidikan merasakan ada hubungan yang harmonis bagi terbentuknya kerjasama yang berdaya guna dan berhasil guna. Perubahan budaya ke budaya mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara, yaitu merumuskan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, yang dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan.

Strategi menentukan tujuan jangka panjang, namun juga mencakup tujuan yang hendak dicapai. Arti kedua strategi disampaikan dengan konsep strategi yang sesuai dengan organisasi. Fokusnya adalah pada organisasi dan dunia di sekitarnya dengan tujuan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif pada perusahaan/organisasi harus dapat menyesuaikan dengan

¹² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Alih Bahasa: Ahmad Al Riyadi, "Manajemen Mutu Pendidikan", Yogyakarta: Ircisod, 2006), 8-11.

kemampuan dan sumber daya yang dimiliki serta dapat memanfaatkan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal. Lebih lanjut Asmtrong mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang pada sebuah perusahaan/organisasi, dan penerapan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut¹³.

Sedangkan menurut Christensen dalam R.A Supriyom seperti yang dikutip oleh L. Gaol strategi alokasi sumber-sumber yang sifatnya jarang atau terbatas ¹⁴ .Strategi merupakan suatu cara atau siasat untuk mengimplementasikan suatu misi dan misi serta prioritas yang telah direncanakan sebelumnya. Konsep strategi didasarkan pada sejumlah konsep terkait kompetitif keuntungan, strategi berbasis sumber daya, kemampuan khas, strategi maksud, kemampuan strategi, manajemen strategi , tujuan strategi dan rencana strategi.

Sedangkan kepemimpinan dan manajemen memiliki keterkaitan yang erat, manajemen (*manajer*) selalu diasosiasikan dengan rasionalitas pencapaian tujuan. Kinerja manajer lebih difokuskan kepada pencapaian tujuan tanpa perlu memperhatikan penerimaan sosial atas kehadirannya. Pemimpin sebaliknya, ia tidak hanya mementingkan ketercapaian tujuan tetapi juga peduli pada sisi penerimaan sosial. Dengan demikian peranan sebagai pemimpin lebih luas dibandingkan dengan peranan sebagai manager.

¹³ Michael Armstrong, *Strategic Human Resouce Management: A Guide to Action* (London: Kogan Page, 2008), hal. 23.

¹⁴ Chr. Jimmy L. Gaol, *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis* (Jakarta: Grasindo, 2014), hal. 112.

Kepemimpinan dalam agama islam, tidak hanya sebatas memenuhi tanggung jawab terhadap pekerjaan dan anggota saja, yang lebih utama adalah tanggung jawab kepada Allah SWT. Secara horizontal pemimpin memberikan tanggung jawab kepada sesama manusia sebagai anggotanya, dan secara vertikal pemimpin bertanggung jawab secara moral kepada Allah SWT. Kepemimpinan dalam agama islam bukanlah hal mudah, karena apapun yang dilakukan harus dipertanggung jawabkan diakhirat kelak. Sebaik-baiknya pemimpin adalah yang menjalankan amanahnya terhadap kemajuan anggotanya bahkan amanah dari Allah SWT. Pernyataan tersebut dituangkan dalam Firman Allah SWT.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ۗ ۸ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ۗ ۹ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ۗ ۱۰ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ۗ ۱۱

Al-mu'minin ayat 8-11 Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janji mereka dan orang-orang yang memelihara shalatnya, maka mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi surga firdaus, mereka kekal didalamnya. Dari uraian diatas, bahwa setiap orang harus mampu menjalankan amanahnya, entah itu seorang pemimpin atau anggota. Amanah yang dijalankan berupa amanah yang diberikah oleh manusia dan amanah yang diberikan oleh SWT. Ada salah satu Hadits yang memperkuat pernyataan bahwa pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban.

فُوا بِبَيْعَةِ الْأَوَّلِ فَالْأَوَّلِ وَأَعْطُوهُمْ حَقَّهُ هُمُ الَّذِي جَعَلَ اللَّهُ لَهُ مِمَّا فِانَّ
اللَّهُ ه سَائِلُهُمْ عَمَّا اس تَرَ عَاهُمْ

Artinya: “Penuhilah janji pertama lalu yang selanjutnya, dan berikanlah mereka hak-hak mereka yang telah Allah berikan padanya karena sesungguhnya Allah akan meminta mereka (pemimpin) atas apa yang dipimpinnya” (HR. Bukhari)

Selain dari kedua dalil tersebut, sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surah An-Nisa Ayat 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan Hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat)”

Dalil diatas menjelaskan bahwa, sebagai umat muslim untuk dapat mentaati dan meniru sebagaimana kepemimpinan yang dilakukan oleh ulil amri. Ulil amri dalam hal ini ialah Rasulullah SAW, para imam, khalifah, ataupun pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Kepemimpinan dalam pendidikan lebih berat lagi tanggung jawabnya. Begitu banyaknya amanah yang harus dipertanggung jawabkan.

Orang tua peserta didik menitipkan anaknya ke setiap sekolah dengan harapan mendapatkan pendidikan yang terbaik dan memiliki masa depan. Jika

kepemimpinan sadar akan hal ini, maka setiap satuan pendidikan akan benar-benar mengelola lembaganya dengan baik.

Kepemimpinan dalam mengembangkan budaya mutu merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada mutu madrasah. Kepemimpinan pimpinan dalam pengembangan budaya mutu meliputi dua unsur utama yaitu: (1) bangunan budaya (*cultural building*), meliputi visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan sosial dan desain organisasi. (2) bangunan pribadi (*personal building*) berupa pemodelan peran, meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi¹⁵.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu *human resources* dan *non human resources*. Dalam lembaga pendidikan yang termasuk salah satu unit organisasi, juga terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusialah yang merupakan unsur terpenting.

Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerjasama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber-sumber atau *resources* tersebut, sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif serta efisien.

¹⁵ Caldwell, B.J. & Spink, J.M., *Leading the Self Managing School* (London: The Falmer Press, 1992), 143.

Pelayanan akademik merupakan suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara mahasiswa dengan pegawai, terutama pada bagian akademik perguruan tinggi. Layanan ini juga menyediakan berbagai informasi kepada mahasiswa. Pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan mahasiswa agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik, sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) hal-hal yang diperlukan oleh mahasiswa.

Mahasiswa sebagai pelanggan pendidikan merupakan salah satu bagian dari sumber daya manusia yang ada di Indonesia yang juga sekaligus merupakan aset bangsa yang kelak dapat menjadi generasi penerus dalam membangun bangsa. Di sisi lain, mahasiswa merupakan insan yang memiliki berbagai dimensi yaitu sebagai bagian dari civitas akademika dan bagian dari generasi muda yang terlatih sebagai pelaku sejarah yang ikut berperan dan menentukan sejarah perkembangan bangsa Indonesia di masa-masa yang dapat datang.

Perguruan Tinggi Swasta keagamaan Islam swasta perlu mencari calon dosen yang bermutu, dan prasarana serta sarana yang mencukupi. Tidak dapat dipungkiri bahwa dosen adalah sumber daya yang sangat potensial bagi sebuah perguruan tinggi, karena dosen dapat memberikan pelayanan dengan mutu tinggi kepada mahasiswa, dan dosen adalah sebagai agen marketing yang dapat menimbulkan daya tarik tersendiri bagi para mahasiswa.

Untuk itu perlu menempatkan tenaga dosen yang bermutu dalam jajaran staf pengajar, sebab dosen bermutu dapat menimbulkan citra (*image*) dan efek positif dalam rangka menarik minat sejumlah calon mahasiswa terhadap perguruan tinggi swasta. Kecuali dosen, tenaga staf administrasi adalah salah satu sumber daya yang sangat membantu demi berlangsungnya proses pembelajaran guna dapat memberikan informasi yang akurat di dalam mengadakan pelayanan kepada mahasiswa.

Tidak mengherankan jika dalam melakukan pelayanan terhadap mahasiswa di perguruan tinggi senantiasa berpegang pada prinsip “dari dan untuk mahasiswa”. Sebagai unsur terpelajar dari generasi muda, mahasiswa diharapkan senantiasa peka terhadap masalah yang berkembang di tengah-tengah masyarakat dan diberi peluang untuk turut serta dalam pembangunan nasional. Adanya kerjasama dan komunikasi dua arah antara mahasiswa, pegawai dan dosen di perguruan tinggi dapat lebih mempermudah adanya suatu hubungan yang sejalan seperti pelayanan kepada mahasiswa yang baik. Demikian ini karena masing-masing menempatkan diri sebagai warga negara yang telah dewasa mahasiswa memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan warga negara yang lainnya.

Namun kenyataan di lapangan tidak seperti dalam teori. Ada jarak (*disrepeancy*) antara *das sein* dengan *das solen*. Demikian pula yang tergambar dalam lingkup perguruan tinggi Islam swasta di Jawa Timur sebagai salah satu barometer pendidikan tinggi di perguruan tinggi swasta. Pusat pendidikan di Jawa Timur menunjukkan dinamika pendidikan di perguruan tinggi Islam

swasta, sebagaimana terlihat di Jember Situbondo dan juga Banyuwangi. Daerah Jember, Situbondo dan Banyuwangi merupakan daerah Tapal kuda dimana komunitasnya sangat majemuk dan juga plural. Akan tetapi masih terdapat keterbatasan tenaga profesional dalam perguruan tinggi islam swasta.

Kemunculan berbagai perguruan tinggi keagamaan Islam tersebut, terutama yang swasta belum diimbangi dengan peningkatan mutu dan kualitas pembelajaran yang baik. Bahkan, tidak sedikit yang terkesan “sekedar” berdiri, sehingga proses pembelajaran pun berjalan apa adanya. Persoalan mendasar yang seringkali menjadi kendala pengembangan mutu PTKIS dan juga pada perguruan tinggi lainnya adalah keterbatasan tenaga pendidik (Dosen), tidak tersedianya ruang belajar yang representative, dan minimnya koleksi buku perpustakaan¹⁶ (Tulus: 2020).

Persoalan lain adalah keterbatasan sarana dan prasarana perkuliahan, seperti keterbatasan tempat perkuliahan dan juga fasilitas perpustakaan. Tidak sedikit diantara perguruan tinggi tersebut yang satu kelas menampung mahasiswa hingga 40 orang, sehingga perkuliahan tidak berlangsung baik. Koleksi buku di perpustakaan pun masih terbatas, padahal perpustakaan merupakan jantung akademik di sebuah perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang tak mampu menyediakan sarana perpustakaan mumpuni, tentunya akan sulit membangun iklim akademik yang berkualitas.

Namun demikian, PTKIS pesantren pada dasarnya memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan mutu sehingga mampu menjadi perguruan

¹⁶ Tulus Tambunan, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia Menghadapi tahun 2020; Kendala dan Prospek*. dalam Lukman Hakim, (Ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi* (Jakarta : Media Ekonomi, 1999), 23

tinggi berkualitas meski dengan segala keterbatasan yang mereka miliki. Mereka senantiasa melakukan berbagai upaya agar mampu melahirkan kader-kader yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Atas dasar pemaparan diatas ada beberapa ketertarikan peneliti untuk meneliti strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta yaitu tanggung jawab kepemimpinan ketua atau rector perguruan tinggi dalam membangun budaya mutu yang strategis, dan tuntutan terhadap peningkatan dan perbaikan mutu madrasah yang semakin tinggi. Di samping itu perkembangan penelitian terhadap organisasi perguruan tinggi swasta orientasinya tidak lagi hanya pada permasalahan rasionalitas organisasi dilihat dari teori manajemen klasik dan ilmiah, yang terfokus pada pengelolaan pembelajaran sebagai satu satunya tugas rektor untuk meningkatkan keefektifan perguruan tinggi, tapi belakangan, penelitian bidang ini merambah pada perspektif baru, yaitu peran kepemimpinan rektor atau ketua dilihat dari dimensi sosial budaya perguruan tinggi.

Jurnal yang berjudul Analisis Strategi Peningkatan Layanan Mutu Akademik di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Puangrimaggalatung menyatakan, peningkatan mutu layanan akademik akan sangat mempengaruhi suatu perguruan tinggi, dimana perguruan tinggi dituntut harus memberikan layanan yang sesuai dengan harapan stackholder

dimana jika pemakai puas dalam hal ini mahasiswa, maka akan memberikan dampak yang baik pada lingkungan masyarakat¹⁷.

Kepemimpinan *stakeholder* juga memberi peran penting pada terbentuknya budaya perguruan tinggi yang kuat. Penelitian tentang strategi kepemimpinan berbasis mutu layanan perguruan tinggi Islam swasta dalam mengembangkan budaya mutu, yang mengarah pada terbentuknya budaya perguruan tinggi yang kuat (*good school culture*), dalam rangka peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi ternyata belum banyak dilakukan. Maka atas dasar pemaparan teori diatas penulis tertarik untuk mengangkat penelitian disertasi dengan judul sebagai berikut: **Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi).**

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi?
2. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi?

¹⁷ Erviana Abdullah and Sumarni, "Analisis Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Puangrimaggalatung," *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran (JPP)* 2, no. 3 (2021): 160.

3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi?

C. Tujuan dan manfaat penelitian

1. Tujuan penelitian

- 1) Mendeskripsikan strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi
- 2) Mendeskripsikan pelaksanaan kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi
- 3) Mendeskripsikan faktor penghambat dan pendukung kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

D. Manfaat penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian menjadi pengembangan, memperluas dan memperkaya kajian teori tentang strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi swasta.

b. Manfaat Praktis

Adapun secara praktis manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Pimpinan Perguruan Tinggi, memberikan informasi terkait strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta.
- 2) Bagi Ketua Program Studi, memberikan informasi pelaksanaan strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta.
- 3) Peneliti, mendapatkan kesempatan untuk memperdalam dan menganalisis strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta.
- 4) Bagi Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yaitu; sebagai bahan kajian atau rujukan untuk pengembangan keilmuan selanjutnya, khususnya terkait dengan strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta.
- 5) Peneliti lain, mendapatkan kesempatan untuk meneliti lanjutan terkait aspek yang belum diteliti dalam strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta.

E. Definisi Istilah

Dalam rangka menghindari kesalah pahaman antara penulis dan pembaca dalam penelitian ini, penulis memberikan penjelasan secara definitif terkait

serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Hal ini yang akan peneliti lakukan di perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Dalam disertasi ini penulis uraikan sebagaimana berikut:

BAB I Pendahuluan. Bab ini menyajikan terkait konteks penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka. Bab ini mendeskripsikan tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian, perencanaan dan pembuatan sistem yang meliputi: penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konsep penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Metode penelitian mengemukakan metode penelitian yang digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data dan tahapan-tahapan dalam penelitian.

BAB IV Paparan Data Hasil Penelitian. Bab ini penulis memaparkan hasil penelitian dan kemudian penulis menganalisis data hasil penelitian secara mendalam, sistematis yang menyangkut hal-hal yang terkait dengan fokus penelitian.

BAB V Pembahasan. Bab ini penulis membahas satu-persatu secara mendetail dan sistematis dari hasil penelitian di lapangan sesuai fokus penelitian. a. Bagaimana strategi dan program strategi kepemimpinan bebrbasi mutu pelayanan akademik perguruan tinggi Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. b. Bagaimana Implementasi strategi kepemimpinan bebrbasi mutu pelayanan akademik perguruan tinggi Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. c. Bagaimana masalah dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan bebrbasi mutu pelayanan akademik perguruan tinggi Islam swasta di strategi dan program kepimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

BAB VI Penutup. Bab ini berisi kesimpulan, saran, rekomendasi dan keterbatasan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu perlu dikaji untuk menemukan *research gaps* yang akan mengarahkan peneliti untuk mengisi *gap* tersebut sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap khasanah ilmu pengetahuan yang sudah berkembang di bidang, sehingga penelitian ini diharapkan mampu menyajikan *novelty*. Ada beberapa penelitian yang dijadikan sebagai acuan dikarenakan Relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

1. Mulyadi, 2009, Disertasi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang)

Studi ini membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan budaya mutu. Penelitian ini memiliki tiga rumusan masalah yaitu (1) Mendapatkan gambaran langkah-langkah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu madrasah, (2) mendapatkan gambaran tentang upaya kepala madrasah dalam mengeliminir resistensi pengembangan budaya mutu madrasah, (3) mengetahui Realitas Budaya Mutu Madrasah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi serta ditunjang angket. Data yang

terkumpul tersebut kemudian diperiksa kebenaran, kecocokan dan keandalannya melalui triangulasi metode dan sumber. Data yang terkumpul kemudian ditabulasi, diberi kode, dimaknai dan disimpulkan pada setiap kasus penelitian, kemudian dibandingkan dengan data pada kasus penelitian yang lain, selanjutnya ditarik kesimpulan akhir.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Langkah-langkah Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu Madrasah: (a) Kepala madrasah mengartikulasikan visi dan misi berdampak terhadap peningkatan budaya mutu madrasah dan memberikan makna bagi peningkatan keefektifan kepemimpinannya membawa madrasah menjadi madrasah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan. (b) Kepala madrasah memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini, lalu diterjemahkan dalam kehidupan organisasi madrasah, dan berdampak pada upaya peningkatan budaya mutu madrasah. (c) Simbol madrasah merupakan gambaran nilai-nilai organisasi yang dilestarikan dan dipertahankan dari generasi ke generasi dan Simbol madrasah mencerminkan keunikan dan nilai-nilai yang dihargai di madrasah; (d) *Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu* bersifat demokratis. Dan Proses pengembangan budaya mutu madrasah melalui empat fase, yaitu fase persiapan, fase penerimaan, fase implementasi dan fase komitmen. (2) Dalam pengembangan budaya mutu madrasah terdapat resistensi guru yang bersifat individual. Upaya kepala madrasah dalam mengatasi resistensi warga madrasah menggunakan dua

pendekatan, yaitu preventif dan kuratif. (3) Realitas Budaya Mutu Madrasah Terpadu MAN 3 Malang dan MAN Malang I adalah baik Sedangkan karakteristik budaya mutu MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang adalah sedang.

2. Markhaban, 2020. Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Budaya Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali). Disertasi ini berusaha mengungkap tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali dengan fokus pada tiga hal, *pertama*, Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali. *kedua*, Karakteristik Budaya Pesantren, dan *ketiga*, Pengembangan Budaya Pesantren.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Analisis data menggunakan Miles & Huberman dengan tahapan mengumpulkan data, kondensasi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. Pengecekan data menggunakan kriteria kredibilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini *pertama*, pola kepemimpinan kiai dalam membentuk budaya pesantren menerapkan pola kepemimpinan Demokratis Kolektif dan Demokratis situasional yang dipraktekkan pemimpin dari waktu ke waktu. *Kedua*, a) Budaya pesantren terintegrasi dalam spirit pendiri/ falsafah nama “Diponegoro”, visi, misi, tujuan, nilai-nilai, standar penguasaan kompetensi, standar pola pikir, sikap dan perilaku, sistem kedisiplinan melalui aturan dan tata tertib, kebijakan program, baik pondok

pesantren maupun madrasah. b). Karakteristik budaya Pesantren Diponegoro secara internal nampak budaya yang memiliki spirit *tafaqquh fi addin*, ditandai dengan aktivitas *Qiyamu al-lail*, *marosim*, hafalan al-Quran, pengajian kitab, khataman *al-Qur'an*, perilaku hidup bersih, berbicara bahasa arab dan inggris, shalat berjamaah.

3. Wawan, 2012, Mutu Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Barat. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XIV. No. 1 April 2012.

Kinerja pimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan layanan akademik merupakan faktor-faktor mutu kinerja Institut Agama Islam Swasta (IAIS). Keberadaannya memiliki keterkaitan yang erat dalam upaya meningkatkan mutu kinerja IAIS. Lemahnya elemen tersebut menyebabkan ketidakseimbangan dalam mutu kinerja IAIS. Penelitian ini untuk mengidentifikasi pengaruh kinerja pimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan layanan akademik terhadap mutu kinerja IAIS di Jawa Barat. Metoda penelitian yang digunakan metoda survey dengan pendekatan kuantitatif melalui teknik pengumpulan data oleh angket terhadap 53 Dosen dan 53 mahasiswa dari 795 Dosen dan 2133 Mahasiswa. Teknik analisis data yang digunakan adalah WMS dan path analysis. Penelitian difokuskan pada IAIS se-Jawa Barat. Teridentifikasi bahwa kinerja pimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan layanan akademik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap mutu kinerja IAIS. Untuk meningkatkan mutu kinerja IAIS disarankan (1) sistem nilai dan iklim organisasi dalam budaya organisasi senantiasa

dipertahankan dan ditingkatkan. (2) perlu dilakukan upaya mengefektifkan kinerja pimpinan program studi dalam menjalankan tugas dan fungsinya (3) adanya diklat komunikator supaya komunikasi berjalan secara efektif dan efisien. (4) layanan akademik harus ditingkatkan (5) untuk menentukan arah dan tujuan perguruan tinggi maka dipandang perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategis jelas dan terukur.

4. Abd. Warits. 2015. Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren; *Studi Multikusus pada Institut Ilmu Keislaman Annuqayah dan Institut Dirosat Islamiyah Al-Amien Kabupaten Sumenep Madura*. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Strategi pengembangan mutu PTKI pesantren di Instika dan IDIA Sumenep; (2) Tahapan pengembangan mutu PTKI pesantren di Instika dan IDIA Sumenep, dan (3) Capaian perkembangan mutu yang telah dilakukan PTKI pesantren di Instika dan IDIA Sumenep.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multikusus. Pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dengan model analisis data Miles dan Huberman yang mencakup empat komponen yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan kebasahan data menggunakan triangulasi.

Penelitian ini menemukan bahwa PTKI Pesantren meningkatkan mutu dengan hal berikut: (1). Strategi pengembangan mutu PTKI Pesantren dilakukan dengan: a) Menyamakan persepsi tentang pentingnya peningkatan mutu; b) Mengembangkan suasana akademik bercirikan pesantren; c) Mengimplementasikan ciri khas dan karakter pesantren dalam proses pembelajaran; d) Menyusun Roadmap dan Renstra; e) Meningkatkan kepercayaan masyarakat; (2) Tahapan Pengembangan meliputi: a) Peningkatan Mutu Akademik melalui: Integrasi pendidikan kampus dan Pesantren, meningkatkan SDM Dosen, Karyawan, mutu perpustakaan, layanan akademik online; b) Peningkatan Mutu Sarana Prasarana.

5. Hardi Mulyono, 2018, Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi, Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora, Vol. 3, no. 1 Tahun 2018.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Padahal semestinya pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan panutan bagi yang dipimpinnya. Beberapa tipe kepemimpinan secara umum adalah otokratik, kharismatik, *laissez faire*, demokratik,

untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, akan menimbulkan kesulitan, karena setiap akan melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan yang berbasis Kearifan Lokal Indonesia yaitu gaya kepemimpinan berbasis karakter dalam mewujudkan ini diperlukan saat ini gaya manajemen kepemimpinan yang mengintegrasikan 18 nilai-nilai karakter building ke dalam gaya kepemimpinan pengelolaan PT sehingga tercapai visi dan misi dari Perguruan Tinggi.

6. Mislan Sihite, Arifin Saleh, 2019, Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Tinjauan Konseptual. Jurnal Ilmu Manajemen Methonomix. ISSN: 2622-5204. Vol 2. No. 1 Tahun 2019.

Perguruan tinggi merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan bangsa, yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kajian tentang daya saing perguruan tinggi merupakan topik yang menarik dan dipandang perlu untuk dikaji mengingat dampaknya yang sangat besar bagi kehidupan bangsa ke depan. Mewujudkan perguruan tinggi yang memiliki daya saing tinggi merupakan kebutuhan yang mutlak dan mendesak. Memiliki perguruan tinggi yang berdaya saing tinggi

merupakan idaman semua perguruan tinggi dan hal ini tidak mudah untuk mencapainya. Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan tersebut adalah optimalisasi peran kepemimpinan. Kajian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan: Bagaimanakah peran kepemimpinan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Pembahasan diawali dengan konsep daya saing, perguruan tinggi, konsep teori kepemimpinan, kepemimpinan berbasis mutu, kepemimpinan dan perubahan perguruan tinggi, kepemimpinan sebagai kekuatan untuk meningkatkan daya saing. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan teknik analisis deskriptif melalui studi literatur.

7. Emilia Kurniawati, Yasir Arafat, Yenny Puspita. 2020. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *Journal of Education Research* 1 (2). 2020.

Penelitian ini mendiskripsikan tentang peranan kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di SD Negeri 14 Betung dengan rumusan masalah penelitiannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis fenomenologic naturalistic. Data penelitian diperoleh dengan teknik pengamatan terlibat, wawancara mendalam dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini, Kepala Sekolah dan guru. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah telah melaksanakan peran utamanya sebagai pemimpin dan manajer dengan baik, di samping peran yang lainnya

adalah seorang wirausahawan yang tangguh dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 14 Betung melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) cukup bagus, hal ini dapat dilihat dari kinerja kepala sekolah, guru, karyawan, dalam berkolaborasi dan menjalin komunikasi dalam melaksanakan setiap kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

8. Margono Mitrohardjono. 2020. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengimplementasikan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara). ISSN: 2502-9398. Vol. 5 No. 1 Tahun 2020.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan merencanakan, mengkomunikasikan, mengorganisi dan mengawasi program sekolah sesuai dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu dalam aspek otonomi sekolah, akuntabilitas sekolah, jaminan mutu, transparansi dan partisipasi masyarakat. Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif dan deskriptif analitik. Tahapan penelitian terdiri atas tahapan orientasi, eksplorasi dan membercheck. Teknik pengumpulan data digunakan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dibuat dengan reduksi data, display data dan pengambilan

kesimpulan / verifikasi dan validitas data Hasil penelitian ini bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan MBS untuk menuju mutu pendidikan dengan kegiatan berikut: Pertama, kepala sekolah merencanakan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membuat visi dan misi sekolah, membuat kebijakan dan menetapkan tujuan, merancang program sekolah, menentukan dan mengalokasikan sumber daya sekolah; Kedua, kepala sekolah mengkomunikasikan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membangun komunikasi internal dengan guru dan karyawan secara demokratis dan otoriter dan eksternal dengan orang tua murid dan masyarakat; Ketiga, kepala madrasah mengorganisasi program sekolah sesuai dengan MBS yaitu dengan menyusun struktur organisasi sekolah, mendorong partisipasi untuk mencapai harapan memberikan tugas dan mendelegasikan otoritas serta memfungsikan komite sekolah; dan Keempat kepala madrasah mengawasi program sekolah sesuai dengan MBS dengan menetapkan standar sekolah, dan memonitor serta mengevaluasi program madrasah baik dari aspek akademik maupun non akademik. Dengan demikian peranan kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, telah cukup baik ditunjukkan dengan standar kelulusan yang meningkat setiap tahun, namun masih banyak kekurangan di dalamnya yang perlu terus diperbaiki sehingga tercapai Total Quality Management. Peneliti merekomendasi kepada kepala madrasah untuk mempertajam visi, misi dan tujuan madrasah, memperkuat komunikasi internal dan eksternal,

memaksimalkan partisipasi berbagai kalangan, terus mengacu pada standar madrasah dalam melakukan pengawasan dan mengaktifkan komite sekolah. Peneliti lain dapat menyempurnakan temuan penelitian ini.

9. Idatul Fitriyah, Achadi Budi Santosa. 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era revolusi Industri 4.0 Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah. Vol. 5. No. 1 Tahun 2020.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan orientasi pengembangan peradaban nasional sebagai investasi masa depan pengembangan bangsa jangka panjang. Apalagi sekarang memasuki era revolusi industri tentunya mutu sekolah perlu diperbaiki. Tentunya diperlukan kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi era ini, karena kepala sekolah merupakan pemimpin yang berada disekolahan tersebut dan merupakan orang yang mempunyai wewenang di dalam sekolahan. Kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mengikuti tuntutan revolusi industri 4.0. Pemimpin yang mengikuti perkembangan teknologi pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran di era revolusi industri 4.0. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi perubahan zaman, khususnya di era 4.0 dan menjelaskan studi tentang konsep kepemimpinan dalam menghadapi era 4.0. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil diskusi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala

sekolah harus mampu menguasai di bidang teknologi yang dibutuhkan seperti saat ini di era revolusi digital 4.0 untuk meningkatkan dan mengeksplorasi potensi yang ada pada dirinya sendiri dan kebutuhan akan kesiapan kepala sekolah dalam menghadapi tantangan di era revolusi digital 4.0.

10. Nur Maulida Utu. 2021. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTS Miftahul Ulum Cermenan Jombang. Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan Vol. 1, No. 1.

Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam sebuah madrasah, terutama kepemimpinan kepala sekolah madrasah tersebut. Kepemimpinan kepala madrasah juga diperlukan untuk kualitas pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas madrasah. Tujuan penelitian : 1. Mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah di MTs Miftahul Ulum Cermenan Jombang. 2. Mendeskripsikan kualitas tenaga pengajar pada MTs Miftahul Ulum Cermenan Jombang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan analisis data menggunakan Data Reduction, Data Display, dan Gambar Kesimpulan. Hasil Penelitian : 1. Kepemimpinan kepala sekolah pada MTs Miftahul Ulum Cermenan Jombang cukup baik. Dia bertanggung jawab atas di MTs Miftahul Ulum Cermenan Jombang. Berikut gaya yang digunakan kepala Madrasah yang dipimpin adalah dengan menggunakan gaya demokratis, yaitu kepala madrasah senantiasa

mendekatkan diri dengan guru, siswa dan pegawai madrasah dengan tujuan membimbing atau melindungi guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. 2. Kepala sekolah adalah orang yang berperan penting dalam kualitas atau kualitas madrasah itu sendiri. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan dari kepala madrasah untuk meningkatkannya kualitas tenaga pengajar. Kinerja tenaga pengajar dapat dilihat dari kinerja tenaga pengajar sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi ditunjukkan, kemampuan kerja untuk menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini dilakukan di MTs Miftahul Ulum Cermenan Jombang dimana ketua madrasah menempatkan tenaga pengajar sesuai dengan kemampuan pendidik karena dilihat dari profesionalisme

11. Budi Haryanto. 2019. Strategi perguruan Tinggi Swasta berbasis Agama Membangun Budaya Organisasi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *Halaqa: Islamic Education Journal*. Vol. 3. No. 1.

Penelitian ini membahas bagaimana perguruan tinggi swasta berbasis keimanan menjalankan strategi membangun organisasi budaya untuk mendapatkan keunggulan di era liberalisasi pasar. Universitas swasta dianggap institusi yang rentan terhadap pengaruh perubahan konstelasi masyarakat dan peraturan pemerintah. Di sisi lain, agama berbasis pribadi perguruan tinggi tetap mampu bertahan dan berkontribusi mencerdaskan anak bangsa. Ini Studi bermaksud untuk menggali informasi tentang strategi membangun budaya organisasi secara pribadi universitas yang

mendukung daya saing institusi. swasta berbasis agama universitas termasuk mereka yang mampu bertahan dalam persaingan, bagaimana mereka menentukan strategi membangun budaya organisasi lembaga. Fokus utama dari penelitian tentang strategi pemimpin membangun budaya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Data penelitian berupa ucapan, perbuatan, sikap pimpinan dan warga dua kampus swasta berbasis agama di Jawa Timur. Pengumpulan data melalui observasi, observasi partisipasi aktif dan wawancara. Hasil dari Penelitian menemukan bahwa perguruan tinggi swasta berbasis agama berusaha menyeimbangkan perkembangan tekanan eksternal pada pencapaian kepatuhan dengan standar standar, ada kelemahan dalam kemampuan inovatif dan kecepatan tanggap terhadap tekanan eksternal. Itu strategi pimpinan perguruan tinggi dalam membangun budaya organisasi di dua institusi bertumpu pada proses rekrutmen yang cukup ketat dengan tetap menjaga landasan agama operasional institusi. Pendidikan tinggi juga mengandalkan keberadaan yang relatif tetap segmen pasar untuk merebut pihak yang berkepentingan dan mempertahankan eksistensinya.

12. Novianty Djafrie. 2019. Strategi Pemimpin Dalam Mengimplementasikan *Quality* Manajemen di Perguruan Tinggi. ISSN: 2656-948x. Vol. 5. No. 4.

Tulisan ini difokuskan pada kajian tentang strategi pemimpin dalam mengimplementasikan *quality* manajemen di perguruan tinggi. Ada dua factor mengenai pentingnya strategi perbaikan mutu pendidikan yang

diharapkan. Pertama, strategi pembangunan pendidikan cenderung bersifat *input oriented*. Kedua, pengelolaan pendidikan cenderung *macro-oriented* yang diatur oleh jajaran rektorat tingkat atas. Metode Penelitian yang digunakan adalah Kualitatif deskriptif.

13. Indra Agus Salam, Muhammad Syaifuddin, Syarafuddin. 2023. Konsep Dasar Manajemen Akademik di Perguruan Tinggi Islam. Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Vol. 5. No. 1.

Manajemen akademik di Perguruan Tinggi memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan layanan akademik. Perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan akademik yang efektif dan efisien akan menghasilkan sistem kerja yang produktif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui konsep perencanaan akademik mulaidari konsep dasar dan tujuan pelaksanaan akademik. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, dengan cara mengumpulkan data-data yang relevan dari buku, kamus, jurnal, majalah, dan lain sebagainya tanpa harus melakukan tinjauan ke lapangan. Hasil Penelitian ini adalah manajemen harus diterapkan dalam upaya penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar karena dengan menerapkan aspek manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengawasan (*controlling*), serta evaluasi (*evaluation*) sehingga kegiatan aktivitas pelaksanaan pendidikan dapat berjalan secara

terencana, sistematis, berkesinambungan dan mencapai tujuan yang telah diciptakan dapat mencapai standar mutu pendidikan pendidikan tinggi.

14. Beatus Tambaip, Alexander Phuk Tjilen. 2023. Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Perguruan Tinggi: Analisis Strategi Kepemimpinan Yang Efektif. Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah. ISSN: 2502-6445. Vol. 8. No. 1.

Tujuan penelitian ini untuk memberikan gambaran bagaimana strategi yang digunakan oleh pimpinan di perguruan tinggi khususnya di tingkat fakultas dalam meningkatkan kualitas Pendidikan. Penelitian ini merupakan survey yang dilakukan untuk mengidentifikasi pandangan setiap responden dalam menilai kualitas pendidikan di perguruan tinggi dengan melihat strategi yang digunakan oleh pimpinan Responden dalam penelitian ini adalah Civitas akademik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Musamus. Alat ukur yang dirancang berupa kuesioner berkaitan dengan tujuh kategori yang ada dalam Malcolm Baldrige. Kuesioner yang dibuat merupakan hasil adaptasi dari aplikasi original MBCfPE Education Criteria. Pertanyaan yang asalnya berupa isian (esai) diubah menjadi bentuk pilihan jawaban untuk memudahkan responden dalam menjawab dan mengarahkan ke kebutuhan dasar setiap kategori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam meningkatkan kualitas Pendidikan dilakukan dengan menetapkan Visi dan Misi yang Jelas, Membangun Tim yang Solid, dan Menerapkan Sistem Pengukuran Kinerja yang tepat. Kepemimpinan yang

efektif dalam perguruan tinggi harus memiliki visi dan misi yang jelas untuk memotivasi staf dan mahasiswa, serta mengarahkan perguruan tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis jangka Panjang.

15. Muryanti, Utama. 2022. Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan di Sukoharjo. Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan. Vol. 22. No.1.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan di Sukoharjo. Mulai dari pembentukan visi atau tujuan dari sekolah yang ingin dicapai, dan misi sekolah berupa usaha-usaha yang harus dikerjakan dalam mencapai visi atau tujuan dari sekolah menengah kejuruan di Kabupaten Sukoharjo, Tim Pengembang Kurikulum di Sekolah, Tim Penjaminan Mutu dalam penyusunan Rencana Kerja Jangka Panjang, Menengah dan Dekat, Link and Match dengan Dunia Usaha Dunia Industri dan Dunia Kerja, Pengelolaan Pembelajaran mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai dengan kesiapan sumber daya manusia dan sarana prasarana sekolah dalam menghantarkan lulusan terserap di dunia kerja. Tujuan dari Pendidikan di Sekolah menengah Kejuruan adalah menyelenggarakan Pendidikan yang bermutu dengan tersedianya lulusan yang siap kerja di dunia kerja ataupun berwirausaha sendiri. Semua tujuan itu dapat terwujud

jika sekolah memiliki kepemimpinan kepala sekolah visioner yang memahami dan mampu mengadopsi budaya-budaya kerja yang diterapkan di dunia usaha, dunia industry dan dunia kerja dengan benar.

Beberapa *research gaps* dari 15 penelitian diatas letak persamaanya adalah kebanyakan mengkaji seputar kepemimpinan yang dialami oleh kepala sekolah maupun di perguruan tinggi dan yang menjadi perbedaan terbesar adalah terletak pada fokus penelitiannya, selain itu subjek serta jenis pendekatan dalam penelitian dan metode. Beberapa penelitian diatas menjadi acuan untuk dapat dilakukan penelitian lanjutan, dengan harapan penelitian sekarang akan menjadi penelitian yang komprhensif dan menyempunakan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sehingga penelitian sekarang dapat menyajikan *novelty* yang berkontribusi pada wilayah teoritis maupun praksis.

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan, oleh sebagian kalangan, dipandang sebagai sebuah seni. Yakni seni mengatur dan mengelola orang untuk sampai pada tujuan yang dikehendaki atau diinginkan. Dengan berbagai keadaan dan aneka ragam manusia, maka teori kepemimpinan tidak tunggal, melainkan beraneka ragam seperti aneka ragam manusia. Demikian juga seorang pemimpin ketika berinteraksi dengan para bawahan, karyawan, pegawai atau apapun yang menjadi bagian dari sebuah lembaga.

Dalam menghadapi seorang bawahan, seorang pemimpin menggunakan perilaku yang berbeda-beda. Demikian ini karena para bawahan tidak konsisten dalam perilakunya. Lebih dari itu, yang dituju sesungguhnya adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja. Betapapun dominannya peranan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan kiat lain yaitu, aspek motivasional.

Cara pandang demikian ini menunjukkan bahwa studi tentang kepemimpinan bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana proses orang tersebut dalam mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam situasi tertentu, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut dapat melakukan apa-apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi.

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan sendiri berasal dari kata pemimpin yang diberi imbuhan kata ke dan akhiran an. Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. *“Leadership is the ability to influence a group toward the*

achievement of goals". Maksudnya, kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan.¹⁹

Beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kadang juga diartikan sebagai sebuah alat membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.
- 2) Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik bawahan atau pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara²⁰.

"leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan

¹⁹ Robbins.1998.Organizational Behavior, Concept, Controversies, Application, seventh edition

²⁰ Rivai dan Mulyadi.2003.*Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*.Jakarta: Raja Grafindo Persada

tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi²¹.

Kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama²². "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance*"²³.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan dapat memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak dapat ada juga.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Dalam pandangan French dan Raven, kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- 1) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk

²¹ Sarros dan Butchatsky. 1996. *Leadership. Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Harper Business. Sydney

²² Charles J Keating. 1986. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta Kanisius

²³ A Aslinda. 2019. *Buku Pengembangan dan Perubahan Organisasi*

memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

- 2) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
- 3) *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- 4) *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadi, reputasi atau karismanya.
- 5) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya²⁴.

Dalam berbagai keadaan dan situasi, para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan.

Ketiga, kepemimpinan dapat memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan

²⁴ French dan Raven.1986.*Pemimpin Transformasional, Pemimpin Transaksional, dan Dorongan Inovasi*. Jurnal Psikologi

(*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya adalah: proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat untuk mencapai tujuan bersama, kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu serta kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Pada kenyataannya, kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), padahal kedua konsep tersebut jelas memiliki perbedaan. Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat ("*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing, "*)²⁵. Manager merupakan seorang yang menjadikan sesuatu menjadi benar, sementara para pemimpin adalah orang yang melakukan kebenaran pada sesuatu.

²⁵ Bennis Warren.1997.*The Secret of The Great Groups*. Journal of Leader to Leader,3.

Dengan kata lain, kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Sementara itu, asas-asas kepemimpinan yang baik; (1) kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan. Pembimbing manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya setiap individu, demi tujuan-tujuan kemanusiaan. (2) Efisiensi, efisiensi teknis atau sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber, material dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern. (3) Kesejahteraan kebahagiaan lebih merata, menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi²⁶.

Kartono mengurai asas kepemimpinan yang substansi, yaitu kemanusiaan, efisiensi dan kesejahteraan. Tiga hal ini dipandang sebagai asas-asas yang dapat dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai cita-cita bersama yang diinginkan. Tiga hal ini pula yang menyebabkan seseorang diakui sebagai pemimpin di berbagai level kehidupan. Pada akhirnya, tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin adalah kesejahteraan dan kebahagiaan yang merata hingga menuju taraf kehidupan yang tinggi.

Dalam kaitan ini Garungan mengemukakan bahwa seyogyanya tiap-tiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri kemampuan. Yaitu :

²⁶ Kartono, K. 1986. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali

(1) persepsi sosial, yaitu kecakapan untuk dapat melihat dan memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan. (2) kemampuan berpikir abstrak, bahwa pemimpin-pemimpin itu mempunyai kecakapan untuk berpikir abstrak yang lebih tinggi dari pada rata-rata anggota kelompoknya. (3) kestabilan emosi, bahwa kestabilan dan kemantapan emosi merupakan faktor penting dalam kepemimpinan²⁷.

Disini, Garungan menyebut beberapa hal yang dapat dimampui oleh seorang pemimpin seperti kemampuan berpikir abstrak dalam hal ini terkait dengan cita-cita, mimpi dan visi yang dapat datang yang membedakan seorang pemimpin dengan bukan pemimpin. Demikian juga tentang kestabilan emosi, yang bagaimanapun juga, dapat dimiliki seorang pemimpin.

Karakteristik kepemimpinan di era globalisasi lebih luas karena tantangan yang dihadapi dapat lebih kompleks. Misalnya kedisiplinan untuk memiliki spirit kompetisi yang dibutuhkan dalam persaingan di tingkat global. Demikian juga misalnya orientasi masa depan yang dibutuhkan untuk membawa ke arah mana jalannya kelembagaan.

Menurut Stephanie K. Marrus dalam Sedarmayanti Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat

²⁷ Garungan.2009. *Psikologi Sosial*.Bandung.PT.Refika Aditama

dicapai²⁸. Menurut Amstrong strategi memiliki dua arti mendasar. Pertama, yaitu memandang kedepan, artinya tentang tujuan yang akan dicapai dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini strategi adalah sebuah pernyataan pada sebuah tujuan tentang sesuatu yang ingin dilakukan dan cara melakukannya²⁹.

Menurut Fred strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga tindakan yaitu strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal), strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk), dan strategi diversifikasi (diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, usaha patungan, penghematan, divestasi dan likuidasi serta strategi kombinasi)³⁰.

Dalam Al-Qur'an terdapat banyak kata yang menyatakan tentang pemimpin. Salah satu kata yang sering disebut adalah kata "umara". Kata ini juga sering disebut sebagai Ulil Amri yang diartikan sebagai yang mengurus urusan (ummat). Kepemimpinan dalam Islam adalah kemampuan atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, mengatur serta membawa orang yang dipimpinnya ke jalan yang benar, dan bertanggung jawab atas semua kepercayaan orang terhadapnya dengan jalan memberi solusi dan

²⁸ Sedarmayanti.2014.*Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.Jakarta: Mandar Maju

²⁹ Porter,Michael E.2008. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group

³⁰ David Fred .2015. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept, and Cases*, Edisi ke-15, New Jersey: Pearson Education

nasehat serta menjadi panutan bagi orang banyak yang berlandaskan nilai-nilai keislaman yaitu Al-Qur'an dan al-Hadist.

Oleh sebab itu, kepemimpinan dalam Islam bukan saja sebagai suatu kebanggaan, tetapi lebih kepada amanah dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya, baik bertanggung jawab terhadap diri sendiri maupun orang lain dan yang paling utama sekali pertanggung jawaban terhadap Allah Swt. Seorang pemimpin dalam Islam dapat mampu menjadi suri tauladan yang baik, baik perkataan maupun ucapan sebagai tanda wujud realisasi dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai mana sabda Nabi yang diriwayatkan oleh imam Bukhari dari Abdullah bin Umar sebagai berikut:

Dari Abdullah bin Umar berkata, aku mendengar rasullullah bersabda, "masing-masingkamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu bertanggung jawab terhadap yang di pimpin, seorang imam adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas yang dipimpin, seorang laki-laki adalah pemimpin didalam keluarganya dan bertanggung jawab atasnya dan seorang perempuan adalah pemimpin dirumah suaminya dan bertanggung jawab atasnya dan seorang pembantu adalah pemimpin atas harta tuannya dan bertanggung jawab atasnya"

Berdasar uraian hadits ini, adalah jelas bahwa tugas pemimpin adalah menjaga, memelihara dan bertanggungjawab baik di hadapan Allah Swt maupun manusia. Jelas bagi seorang pemimpin mempunyai tugas yang berbeda antaranya, karena kemampuan manusia berbeda-beda dan tugas itu diberikan berdasarkan kemampuan masing-masing.

Dalam Islam, seorang pemimpin disyaratkan memiliki beberapa hal berikut ini, yaitu:

1. Amanah

Amanah adalah sesuatu yang dapat dimiliki setiap pemimpin. Amanah ini pula yang merupakan kunci sebuah keberhasilan dalam memimpin. Demikian ini karena amanah menunjukkan besar tugas yang diemban dan dipercayakan orang kepada seorang pemimpin.

2. Memiliki Ilmu dan Keahlian

Dalam membangun, menjalankan kepemimpinan dan memanejemen semua yang diamanahkan, maka seorang pemimpin membutuhkan ilmu dan keahlian dalam bidang tersebut agar apa yang telah diamanahkan bisa dijalankan dengan baik dan dapat dipertanggung jawabkan pada Allah Swt.

3. Memiliki Kekuatan dan Kemampuan Merealisasikan

Hal ini dapat dimiliki setiap pemimpin dalam memberanikan diri mengambil keputusan dan merealisasikan keputusannya. Kesuksesan seorang pemimpin diukur sejauh mana ia dapat merealisasikan cita-cita dan impian bersama tersebut menuju sebuah kenyataan.

4. Rendah diri dan Toleransi serta Sabar

Pemimpin dapat kuat dan tidak keras, serta ramah dan rendah diri terhadap semua orang. Dengan demikian, dia dapat disukai lebih banyak orang, serta mengembangkan sikap sabar dan toleran dalam menyelesaikan dan cepat memberi solusi dalam masalah.

5. Benar, Adil dan Jujur

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin selalu berusaha mengutamakan yang benar, meskipun nanti salah maka dengan cepat ia dapat mengembalikan kepada yang benar dengan mengambil sikap yang jujur dan memutuskan dengan sejujurnya dan seadil-adilnya.

6. Musyawarah

Pemimpin Islam adalah seorang yang demokratis. Dia juga menghargai pendapat orang lain dan mengajak orang lain lebih banyak ikut dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan demikian, ia melibatkan orang lain dengan jalan musyawarah untuk menuju cita-cita yang diimpikan menjadi sebuah kenyataan yang mewujud dalam kehidupan.

Berdasarkan pada penelitian Ivana yang berjudul Manajemen Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo) bahwa sifat kepemimpinan yang dikonstruksi oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah direfleksikan oleh nabi Muhammad saw. Dalam kepemimpinan prophetik selama hidupnya. Maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah saw harus terus diteladani oleh umatnya dan khususnya ulama (para kyai) sebagai pewaris para nabi (warisatul anbiyah).³¹

³¹ Ivana Septia Maharani.2022. Manajemen Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo). Disertasi:UIN KHAS Jember.

Demikianlah, Islam memberi garis kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan umum. Garis Islam ini mengangkat harkat dan martabat manusia, baik dalam pelaksanaannya maupun dihadapan Allah. Tentu semua yang dijalankan itu tidak terlepas dari prinsip dasar pelaksanaan kepemimpinan Islam yaitu: memberikan kebebasan kepada semua orang dalam berkarya dan berpendapat dengan jalan musyawarah, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dan keadilan. Islam juga mengajarkan manusia untuk selalu berfikir terhadap sesuatu, baik yang sedang terjadi maupun yang telah terjadi bahkan keberadaan diri mereka sendiri.

b. Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan kata dasarnya adalah pemimpin yang berarti : 1) orang yang memimpin, 2) petunjuk: buku petunjuk atau pedoman³². Sedangkan dalam istilah Islam pemimpin dikonotasikan dengan kata khalifah, amir atau imamah. Khalifah adalah pengganti yaitu seseorang yang menggantikan tempat orang lain yang lain dalam beberapa persoalan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kata khalifah yang berarti pengganti telah berkembang menjadi " titel atau gelaran bagi pemimpin tertinggi masyarakat Muslim sebagai gelar yang berlabel agama"³³.

Imamah berarti yang menjadi pemimpin, yang menjadi suri teladan atau contoh yang harus diikuti atau yang mendahului dan Amir mempunyai arti pemimpin (Qaid Zaim) dan dalam kamus Inggris diartikan dengan orang

³² Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga.2001. Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta ; Balai Pustaka

³³ 2 J. Suyuti Pulungan, Fiqih Siyasah; Ajaran dan Pemikiran, Jakarta; PT.Raja Grafindo Persada, Cet III, 1997, Ed. I h., 48-49

yang memerintah, komandan, kepala dan raja. Sedangkan menurut Al-Taftazani yang telah dikutip oleh Dhiauddin Rais, dalam bukunya yang berjudul " Teori Politik Islam ", keimamahan didefinisikan sebagai kepemimpinan umum dalam urusan dunia dan agama. Sebagai khalifah atau wakil dari Nabi saw³⁴. Ta'rif dan defenisi tersebut tidak jauh berbeda dengan defenisi yang disampaikan oleh Al-Mawardi, dia juga menghimpun urusan agama dan duniawi pada kata kepemimpinan dapatsaja dipahami apa yang tidak dipahami dari kata keimamahan yang memiliki makna sederhana yang tidak menunjukkan selain pada tugas memberi petunjuk dan bimbingan. kemudian Sulthan yang berakar dari hurup sin-lam dan tha bermakna kekuatan dan paksaan yang berkenaan dengan kekuasaan militer.

Keimamahan negara yang berasal dari imam ini dibagi menjadi 4 (empat) bagian yaitu :

1. Kepemimpinan yang mempunyai kekuasaan umum dan bekerja pada bidang umum. Mereka dimaknai dengan sebutan menteri. Mereka menerima kekuasaan untuk mengerjakan tugas-tugas yang tidak ditentukan bentuknya
2. Yang mempunyai kekuasaan umum dan bekerja di daerah - daerah khusus, mereka dinamai dengan nama gubernur daerah. Mereka berwenang dalam semua urusan yang ada di daerahnya yang menjadi tanggung - jawabnya.

³⁴ M. Dhiauddin Rais.2001. Teori Politik Islam, Jakarta; Gema Insani Perss

3. Yang mempunyai kekuasaan khusus dan bekerja pada bidang regional yang umum seperti Qadhi, komandan militer, kejaksaan, pengatur perpajakan, pembagi sedekah.
4. Yang mempunyai kekuasaan khusus dan bekerja pada bidang khusus seperti Qadhi daerah, komandan militer daerah, kejaksaan daerah, pengatur perpajakan daerah, pembagi sedekah daerah.

Secara hirarkis kepemimpinan negara meliputi hal-hal sebagai berikut ;
 kementerian ke gubernuran, kehakiman, kemiliteran, keuangan ditambah jabatan - jabatan lain yang berada di setiap daerah, yaitu kehakiman daerah, keamanan daerah dan keuangan daerah. Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Ada tiga implikasi penting yang terdapat dalam kepemimpinan untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas - aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompoknya yaitu :

- 1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan atau pengikutnya
- 2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang,
- 3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai kekuasaan yang berbeda - beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya³⁵.

³⁵ Imam Al-Mawardi.2000. Hukum Tata Negara Dan Kepemimpinan Dalam Takaran Islam, Ed. I Cet. I, Jakarta; Gema Insani , h., 56

Dalam istilah lain pemimpin sering merujuk pengertian Ulil Amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain dan Khadimul Umat (pelayan umat) dengan pengertian seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat³⁶. Sedangkan kepemimpinan sendiri mempunyai arti perihal pemimpin : cara memimpin. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu. Berdasarkan defenisi tersebut, bahwa kepemimpinan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok.

c. Model Kepemimpinan kolektif dan colegial

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin³⁷. Orang berharap seorang pemimpin yang menunjukkan optimisme, segar, antusias, energik, dan berpikir positif pada masa depan. Kepemimpinan yang inspiratif memberikan banyak orang kemampuan untuk menggali makna dan menemukan tujuan hidup. Pemimpin dalam suatu organisasi dapat

³⁶ K.H. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung S.Si, MM.2003. Manajemen Syari'ah dalam Praktik, Cet. I, Jakarta; Gema Insani Perss, h., 120

³⁷ Abijaya, Wildanu & Jamaludin.2021.Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Solidaritas Karyawan di PT.Nippon Indosarin Corpindo).Jurnal Soshum Insentif

mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah diperhitungkan secara matang. kepemimpinan kolektif sendiri merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah insitusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi keuntungan bersama³⁸. Menurut Umiarso dalam bukunya Kepemimpinan yang menjelaskan beberapa unsur pokok yang mengandung tentang kepemimpinan diantaranya adalah: a. Kepemimpinan melibatkan beberapa orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin atau anggotanya berinteraksi. b. Kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin. c. Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Definisi tersebut diatas tentang kepemimpinan kolektif, beberapa cara yang lakukan seseorang untuk melakukan interaksi saling memberikan pengaruh.

Kepemimpinan kolektif adalah suatu aktifitas yang dilaksanakan lebih dari dua orang dengan cara berinteraksi saling memberikan pengaruh melalui komunikasi guna tercapainya tujuan bersama. Cara melakukan kepemimpinan yang kolektif adalah dengan mengadakan rapat-rapat periodik didalam badan kolektif. Rapat disini sifatnya harus teratur dalam sebuah diskusi disini setiap bagian harus melaporkan hasil yang telah dikerjakannya atau bagaimana cara untuk mencapai sebuah tujuan. Kolektif

³⁸ Dr. Atiqullah, M.Pd. 2013. Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Studi Multisitus pada Pesantren Bani Dauhari, Pesantren Bani Syargawi di Sumenep dan Peantren Bani Basyaiban di Pasuruan

kolegial merupakan formulasi kepemimpinan dalam ikatan guna membangun kebersamaan dan satu ikatan, dalam implementasinya perlu kita pertimbangkan guna terciptanya suasana yang kondusif. Regulasi kolektif kolegial hal ini semua anggota dinyatakan sama dalam setiap pengambilan keputusan begitu juga tanggung jawabnya, artinya bahwa anggota mempunyai posisi sama dalam menyatakan pendapat terkait organisasinya. Musyawarah dalam hal ini perlu dilakukan karena setiap anggota memiliki emosi yang bermacam-macam, jadi dalam hal ini peranan pemimpin tidak hanya sebagai figur akan tetapi juga sebagai penengah, teladan untuk para anggotanya. Pemimpin dalam hal ini juga dikatakan sama seperti anggotanya, namun hanya sebatas tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan. Ketika ada suatu kesalahan tidak hanya seorang pemimpin saja yang bertanggung jawab akan tetapi seluruh anggotanya juga ikut dilibatkan. Jadi, kepemimpinan kolektif kolegial adalah suatu gaya kepemimpinan yang berlandaskan ikatan dan interaksi yang dilakukan secara bersamaan layaknya teman sejawat (Pramitha, 2020). Dengan demikian, sistem kolektif kolegial adalah sistem dalam suatu organisasi dimana untuk mencapai suatu tujuan diperlukan adanya suatu koordinasi antara satu pimpinan dengan pimpinan lainnya. Berangkat dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kolektif kolegial adalah istilah umum yang merujuk kepada sistem kepemimpinan yang melibatkan beberapa orang pimpinan dalam mengeluarkan keputusan atau kebijakan dengan mekanisme tertentu,

yang ditempuh melalui musyawarah untuk mencapai mufakat atau pemungutan suara dengan mengedepankan semangat kebersamaan³⁹.

d. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena dapat diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Pada era sekarang ini, sosok kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan adalah sosok pemimpin yang mampu menyejajarkan lembaga yang dipimpinnya dengan lembaga lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas. Dengan demikian maka dibutuhkan seorang kepala sekolah yang profesional, memiliki wawasan luas, pengalaman, tanggung jawab, komitmen, bisa kerja sama dengan siapa pun, pekerja keras, cermat dan teliti.⁴⁰

Secara mendasar, ada tiga hal fungsi kepemimpinan yaitu sebagai pengambil keputusan (*decision making*), pengendali konflik (*conflict control*), dan pembangun team (*team building*).

1) Pengambilan keputusan

Pada dasarnya keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab

³⁹ Muntafi'ah.2018.Sistem Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif .

⁴⁰ Erma Fatmawati.2019. *Perempuan, Abdurahman Wahid dan Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pendidikan Agama Islam*. Indonesian Journal of Islamic Teaching, Vol 2(1).

pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang menyimpang dari rencana semula. Jadi keputusan berarti pilihan, yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan alternatif.

Sedangkan pengambilan keputusan adalah merupakan tahap-tahap yang harus digunakan untuk membuat keputusan. Sedangkan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan menurut Siagian⁴¹, adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat alternative yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternative sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai keputusan yang diambil.

Dari pengertian-pengertian pengambilan keputusan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternative secara sistematis untuk ditindaklanjuti sebagai suatu cara pemecahan masalah. Jadi pengambilan keputusan rasional adalah membuat beberapa pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu.

⁴¹ Siagian.2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia*..Jakarta: Bumi Aksara

Jadi teori pengambilan keputusan adalah teori-teori atau teknik-teknik atau pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam suatu proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin birokrasi yang ideal adalah pemimpin yang dapat menggunakan teori-teori pengambilan keputusan yang tepat dengan situasi yang tepat karena keputusan pemimpin birokrasi berpengaruh terhadap pengikutnya yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan masyarakat.

Salah satu peran dan fungsi seorang pemimpin adalah penentu keputusan bagi sebuah komunitas atau sebuah organisasi. Maka seorang atau sekelompok pemimpin dituntut oleh statusnya untuk memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan. Kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan harus tercermin pada tiga hal: cara, hasil keputusan dan kemampuan menyampaikan hasil keputusan. Hasil keputusan dari seorang pemimpin harus bisa diterima oleh orang-orang yang dipimpin; namun penerimaan tersebut sangat dipengaruhi oleh cara atau proses mengenai bagaimana keputusan itu diambil. Karena kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin itu merupakan kewenangan yang diberikan oleh orang-orang yang dipimpin, maka proses pengambilan keputusan harus bisa dikontrol dan dipertanggungjawabkan kepada yang memberi wewenang.

Pemberian wewenang adalah wujud dari keinginan berkontribusi dari bawahan dalam pemberian keputusan sehingga dengan pengontrolan adalah wujud dari kontribusi bawahan terhadap pengambilan keputusan.

Kontribusi yang diberikan kepada pemimpin tujuan akhirnya bukan kepada pemimpin itu sendiri, melainkan kontribusi terhadap usaha mewujudkan nilai-nilai dan cita-cita organisasi atau komunitas. Oleh karena itu proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin harus dipastikan selaras dengan nilai-nilai dan cita-cita organisasi atau komunitas. Maka menjadi jelas bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin harus transparan dan dapat diukur. Proses pengambilan keputusan yang tidak transparan dan tidak terukur secara hakiki menjadi proses pembusukan sebuah organisasi atau sebuah komunitas. Dan secara khusus akan menjadi proses pengeroposan kepemimpinan itu sendiri. Pengeroposan ini akan menjadikan kepemimpinan kehilangan legitimasi. Dan ketika kepemimpinan kehilangan legitimasi, maka kecenderungannya adalah gaya kepemimpinan semakin otoriter.

Untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang baik, yang transparan dan terukur, pemimpin harus menetapkan mekanisme dan nilai-nilai acuan pengambilan yang dapat diakses oleh orang-orang yang dipimpin. Akses terhadap mekanisme dan nilai-nilai yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan ini akan memungkinkan terjadinya kontribusi dan partisipasi yang lebih intens. Kontribusi dan partisipasi yang lebih intens ini akan semakin memperkokoh legitimasi pemimpin dan kualitas keputusan-keputusan yang dihasilkannya.

Apakah proses pengambilan keputusan yang baik seperti diatas dijamin menghasilkan keputusan-keputusan yang baik juga? Belum tentu. Hasil keputusan bisa bias oleh dua hal. Pertama, **informasi yang tidak akurat**. Oleh karena itu seorang atau sekelompok pemimpin harus memiliki kemampuan menghimpun dan menyeleksi informasi/data dengan baik. Kedua, **motivasi dan kepentingan**. Data yang baik, akurat, lengkap dan up to date bisa menghasilkan keputusan melenceng manakala ada motivasi, kepentingan dan niatan yang salah dari pemimpin. Siapa yang bisa mengontrol motivasi dan naiatan seseorang? Tentu tidak ada. Maka, setelah proses pengambilan keputusan, produk keputusan pemimpin harus juga bisa dikontrol. Alat kontrol produk keputusan pemimpin adalah: Pertama, seberapa sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam keputusan dengan nilai-nilai organisasi atau komunitas. Kedua, seberapa relevan keputusan itu dengan program, tema dan arah organisasi. Ketiga, seberapa keputusan itu memiliki daya terap bagi organisasi atau komunitas.

Pada akhirnya, keputusan yang baik adalah keputusan yang dapat dimengerti oleh orang-orang yang dipimpin. Maka kemampuan mengkomunikasikan hasil keputusan menjadi sangat penting. Apakah ini sesuatu yang berat? Tentu saja tidak. Karena, ketika proses pengambilan keputusan bersifat transparan dan terukur, ketika produk keputusan masih terbuka terhadap control mereka yang dipimpin, maka sudah dengan sendirinya produk keputusan pemimpin sudah dipahami oleh

mereka yang dipimpin. Tetapi sayangnya banyak pemimpin yang karena sejak proses pengambilan keputusan tidak transparan dan terukur, serta tidak ada ruang partisipasi, maka hal mengkomunikasikan keputusan menjadi pekerjaan yang berat. Dan ketika orang-orang yang dipimpin tidak bisa mengerti produk-produk keputusannya, maka dengan mudah alamat kesalahan diarahkan kepada mereka yang dipimpin. Ketika terjadi situasi demikian, maka peluang berkembangnya gaya kepemimpinan yang otoriter semakin besar.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan merupakan proses penerjemahan dari sebuah keinginan-keinginan berbagai pihak. Pengambilan keputusan adalah soal yang berat karena sering menyangkut kepentingan banyak orang. Tidak ada sesuatu yang pasti dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus memilih di antara alternatif yang ada dan kemungkinan implikasi atau akibat suatu pengambilan keputusan tertentu.

Pengambilan keputusan pada hakekatnya adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah. Pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan-tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Dari pengertian ini dapat diartikan beberapa hal.

- a) Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.

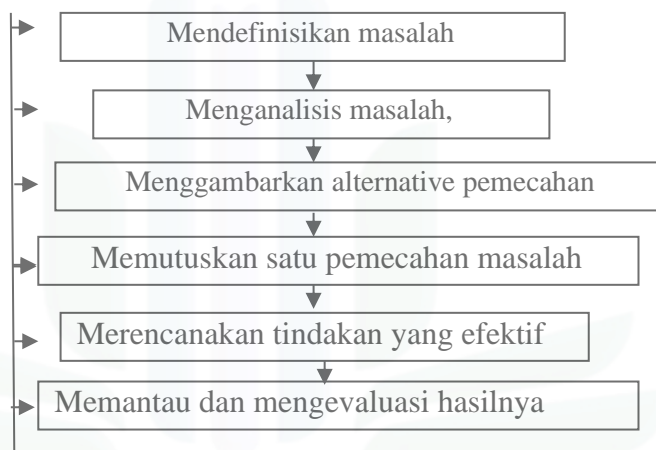
- b) Pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu, antara lain: dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi, personnel yang tersedia, situasi lingkungan yang akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
- c) Sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah tersebut harus diketahui dengan jelas.
- d) Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan dengan coba-coba tetapi harus didasarkan pada fakta yang terkumpul secara sistematis, baik dan dapat dipercaya.
- e) Keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisa secara matang.

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin; sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- a) Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif;
- b) Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya;
- c) Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Pengambilan keputusan, merupakan proses utama tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi, yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Sekalipun substansi dan kondisi keputusan tersebut, sangat beraneka ragam. Namun setiap keputusan itu memiliki sejumlah faktor fundamental; *pertama*, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan, yang berkaitan dengan tindakan yang dapat di ambil. *Kedua*, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang diambil, *ketiga* masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. *Keempat*, pengambil keputusan dapat menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai. yang dapat digambarkan berikut

Selanjutnya Drucker, memberikan rujukan dengan enam langkah bagi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, yaitu⁴².



2.1. Gambar Kerangka proses pengambilan keputusan

Sumber : Duker (1993)

Metode yang umum, dalam membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok yang dapat membentuk panitia atau tim. Sebagian besar ahli manajemen berpendapat bahwa, pengambilan keputusan dengan sistem kelompok lebih akurat dari keputusan individu.

Akuritas keputusan yang dilakukan oleh kelompok ini apabila; 1) permasalahan bersifat antar bagian, sehingga anggota kelompok tersebut berasal dari orang-orang dari berbagai bagian, 2) para anggota kelompok memiliki keterampilan dan informasi yang diperlukan, 3) permasalahan memerlukan informasi dari berbagai pihak. Pengaruh kelompok dalam pengambilan keputusan sangatlah besar, hal ini karena kehadiran orang

⁴² Drucker, P.F. 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business

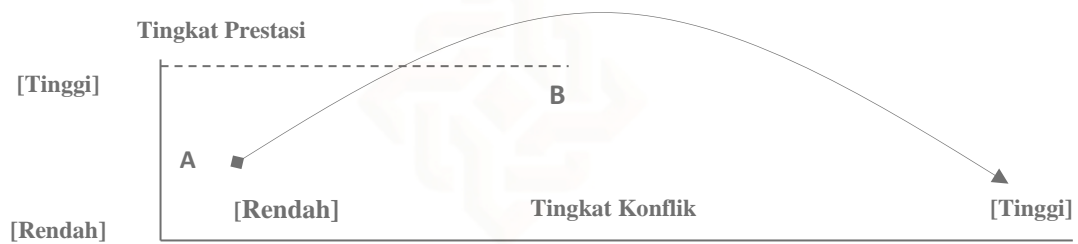
lain mempunyai pengaruh yang signifikan, terhadap diri seseorang. Sekalipun kombinasi usaha dari beberapa orang yang tergabung dalam keputusan kelompok, sedapatnya dapat meningkatkan kemahiran, perhatian dan mengingat informasi yang relevan.

2) Pengendalian konflik

Konflik di dalam organisasi, dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik dalam organisasi, dapat menjadi motivasi inovasi, kreativitas, dan adaptasi suatu organisasi, bahkan dapat mengembangkan organisasi. Para pimpinan yang *unvisioner*, biasanya mudah puas dengan apa yang telah dicapai, kurang peka terhadap perubahan eksternal, bahkan konflik dianggap selalu yang menghantui kariernya. Sekalipun demikian, konflik yang sering muncul adalah konflik disfungsional yang kerap kali mengganggu dan menurunkan produktivitas, ketidakpuasan dan ketegangan dalam organisasi.

Secara tradisional, istilah *conflict* ini berkonotasi pada disfungsional yang menganggap bahwa, itu suatu yang berbahaya disebabkan diskomunikasi, ketidak terbuka dan ketidak kepercayaan (1930-1940-an), hingga pada tahun 1970-an, pemahaman kelompok terhadap konflik ini mencair sebagai hubungan yang manusiawi, sehingga konflik menjadi suatu yang lumrah dan konflik diterima sebagai dinamika yang tidak bisa dihindari dan disadari dapat bermanfaat bagi prestasi kelompok⁴³.

⁴³ Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.



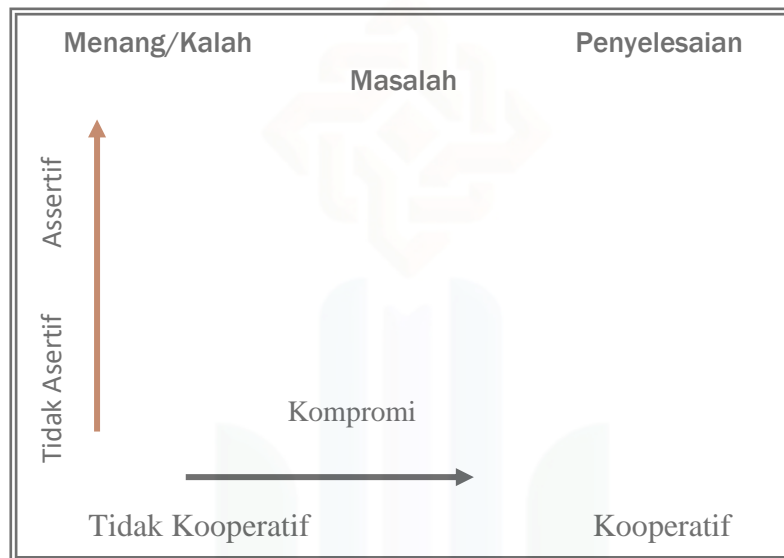
2.2. Gambar Kerangka hubungan antara konflik dan prestasi kerja

Sumber : Robbins, S. P. 2006

Cherrington menemukan pandangan baru tentang konflik sebagai perspektif *interaksionis* dan *fungsional*, yang mendorong konflik pada keadaan yang harmonis dan pada batas tertentu, dapat meningkatkan kinerja para pelaku organisasi, sebagaimana gambar diatas⁴⁴.

Dalam mengendalikan konflik organisasi dengan beberapa upaya; *lumping* (*bersabar*), karena menganggap orang lain kurang informasi atau akses hukumnya dianggap tidak valid. *Avoidance* (menghindar); keputusan untuk meninggalkan konflik itu, didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional.

⁴⁴ Cherrington, David.1994.*Organizational Behavior: The management of individual and organizational performance*.second edition :Boston



2.3. Gambar Kerangka proses pengendalian konflik

Sumber : Robert B. Mandux (2001)

Berdasarkan uraian tentang penyelesaian konflik ini, maka penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan dengan cara individu, dengan perwakilan dan kehadiran pihak ketiga. Untuk mempermudah pimpinan secara kolektif, dalam menyelesaikan dan mendiskusikan konflik⁴⁵, bisa digunakan diagram gambar sebagaimana diatas.

Strategi penyelesaian konflik dapat dibedakan menjadi 6, yakni:

a) Kompromi atau negosiasi

Suatu strategi penyelesaian konflik dimana semua yang terlibat saling menyadari dan sepakat pada keinginan bersama. Penyelesaian strategi ini sering diartikan sebagai “lose-lose

⁴⁵ Robert B Mandux.2001.*Team Bulding*.Yogyakarta : Esensi

situation”. Kedua unsur yang terlibat meyerah dan menyepakati hal yang telah dibuat. Di dalam manajemen keperawatan, strategi ini sering digunakan oleh middle dan top manajer keperawatan⁴⁶.

Ketika masing-masing pihak yang berkonflik berusaha mengalah dalam satu atau lain hal, terjadilah tindakan berbagi, yang mendatangkan kompromi. Dalam maksud kompromis (compromising), tidak jelas siapa yang menang siapa yang kalah. Alih-alih, muncul kesediaan dari pihak-pihak yang berkonflik untuk membatasi objek konflik dan menerima solusi meski sifatnya sementara. Karena itu ciri khas maksud kompromis adalah bahwa masing-masing pihak rela menyerahkan sesuatu atau mengalah. contohnya bisa berupa kesediaan untuk menerima kenaikan gaji 2 dollar per jam dan bukannya 3 dollar, untuk menerima kesepakatan parsial dengan sudut pandang tertentu, dan untuk mengaku turut bertanggungjawab atas sebuah pelanggaran.

b) Kompetensi

Strategi ini dapat diartikan sebagai “win/lose” penyelesaian konflik. Penyelesaian ini menekankan bahwa hanya ada satu orang atau kelompok yang menang tanpa mempertimbangkan yang kalah. Akibat negatif dari strategi ini adalah kemarahan, putus asa, dan keinginan untuk perbaikan di masa mendatang⁴⁷.

⁴⁶ Nursalam.2009.*Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan Dan Teknis Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika

⁴⁷ Nursalam.2009.*Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan Dan Teknis Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika

Ketika seseorang berusaha memperjuangkan kepentingannya sendiri, tanpa memedulikan dampaknya atas pihak lain yang berkonflik, orang dapat kita katakan sedang bersaing (*competing*). Contoh dari perilaku ini mencakup maksud untuk mencapi tujuan anda dengan mengurbankan tujuan orang lain, berupaya meyakinkan orang lain bahwa kesimpulan anda benar dan kesimpulan ia salah, dan mencoba membuat orang lain dipesalahkan atas suatu masalah⁴⁸.

c) Akomodasi

Ketika salah satu pihak berusaha menyenangkan hati lawannya, pihak tersebut kiranya akan bersedia menempatkan kepentingan lawan diatas kepentingannya sendiri. Dengan kata lain, agar hubungan tetap terpelihara, salah satu pihak bersedia berkorban. Kita menyebut maksud ini sebagai akomodatif (*accommodating*). Contohnya adalah kesediaan untuk mengurbankan kepentingan Anda sehingga tujuan pihak lain dapat tercapai, mendukung pendapat orang lain meskipun Anda sebenarnya enggan, serta memaafkan seseorang atas suatu pelanggaran dan membuka pintu bagi pelanggaran selanjutnya

Istilah lain yang sering digunakan adalah "*cooperative*". konflik ini berlawanan dengan kompetisi. Pada strategi ini seseorang berusaha mengakomodasi permasalahan, dan memberi kesempatan pada orang lain untuk menang. Masalah utama pada strategi ini

⁴⁸ Robbins.2008.....

sebenarnya tidak terselesaikan strategi ini biasanya digunakan dalam politik untuk merebut kekuasaan dengan berbagai konsekuensinya.⁴⁹

d) Smooting

Teknik ini merupakan penyelesaian konflik dengan cara mengurangi komponen emosional dalam konflik. Pada strategi ini, individu yang terlibat dalam konflik berupaya mencari kebersamaan daripada perbedaan dengan penuh kesadaran dan introspeksi diri. Strategi ini bisa diterapkan pada konflik yang ringan, tetapi untuk konflik yang besar, misalnya persaingan pelayanan/hasil produksi, tidak dapat dipergunakan.

e) Menghindar

Semua yang terlibat dalam konflik, pada strategi ini menyadari tentang masalah yang dihadapi, tetapi memilih untuk menghindar atau tidak menyelesaikan masalah. Strategi ini biasanya dipilih bila ketidaksepakatan membahayakan kedua pihak, biaya penyelesaian lebih besar daripada menghindar, atau perlu orang ketiga dalam menyelesaikannya, atau jika masalah dapat terselesaikan dengan sendirinya.

Seseorang mungkin mengakui adanya konflik namun ia ingin menarik diri atau menekannya. Contoh-contoh dari perilaku menghindar (*avoiding*) adalah mencoba mengabaikan sesuatu konflik dan menghindari orang lain yang tidak bersepakat dengan anda.

⁴⁹ Nursalam, 2009:127

f) Kolaborasi

Strategi ini merupakan strategi “*win-win solution*”. Dalam kolaborasi, kedua unsur yang terlibat menentukan tujuan bersama dan bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Karena keduanya meyakini akan tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan, masing-masing meyakini. Strategi kolaborasi tidak akan bisa berjalan bila kompetisi insentif sebagai bagian dari situasi tersebut, kelompok yang terlibat tidak mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan masalah, dan tidak adanya kepercayaan dari kedua kelompok atau seseorang⁵⁰.

Ketika setiap pihak yang berkomplik berkeinginan untuk bersama-sama memperjuangkan kepentingan kedua belah pihak, dapat dikatakan mereka sedang bekerjasama dan mengupayakan hasil yang sama-sama menguntungkan. Dalam bekerja sama (*collaborating*), maksud para pihak adalah menyelesaikan masalah dengan memperjelas perbedaan ketimbang mengakomodasi sudut pandang⁵¹.

Konflik dapat terjadi dalam diri individu maupun kelompok, setiap konflik yang timbul dalam keduanya mempunyai strategi penyelesaian yang berbeda diantaranya :

⁵⁰ Nursalam.2009.*Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan Dan Teknis Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika

⁵¹ Robbins,S.P.2006. *Perilaku Organisasi*.Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan.Erlangga,Jakarta.

a) Strategi mengatasi konflik dalam diri individu (*intraindividual conflict*)

Untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tujuh strategi yaitu :

- (1) Menciptakan kontak dan membina hubungan
- (2) Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
- (3) Menumbuhkan kemampuan / kekuatan diri sendiri
- (4) Menentukan tujuan
- (5) Mencari beberapa alternative
- (6) Memilih alternative
- (7) Merencanakan pelaksanaan jalan keluar

b) Strategi mengatasi konflik antar pribadi (*interpersonal conflict*)

Untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi :

- (1) Strategi kalah-kalah (*lose-lose strategy*)

Beorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Dalam strategi kalah-kalah, konflik bisa diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga bila perundingan mengalami jalan

bantu. Maka pihak ketiga diundang untuk campur tangan oleh pihak-pihak yang berselisih atau barangkali bertindak atas kemauannya sendiri. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu :

(a). Arbitrasi (*arbitration*)

Arbitrasi merupakan prosedur dimana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga bertindak sebagai hakim dan penengah dalam menentukan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat.

(b). Mediasi (*mediation*)

Mediasi dipergunakan oleh mediator untuk menyelesaikan konflik tidak seperti yang diselesaikan oleh arbitrator, karena seorang mediator tidak mempunyai wewenang secara langsung terhadap pihak-pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.

(2) Strategi menang-kalah (*win-lose strategy*)

Dalam strategi saya menang anda kalah (*win lose strategy*), menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain memperoleh kemenangan.

Beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan *win-lose strategy* dapat melalui:

- (a). Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (*task independence*)
 - (b). Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan perdamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi terhadap perbedaan dan kekaburan dalam batas bidang kerja (*jurisdictional ambiguity*)
 - (c). Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (*communication barriers*)
 - (d). Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap oratorik karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*)
 - (e). Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak, untuk menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*)
- (3) Strategi menang-menang (*win-Win strategy*)

Penyelesaian yang dipandang manusiawi, karena menggunakan segala pengetahuan, sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Jadi strategi ini menolong memecahkan masalah pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, bukan hanya sekedar memojokkan orang.

Strategi menang-menang jarang dipergunakan dalam organisasi dan industry, tetapi ada dua cara di dalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal yaitu :

(a). Pemecahan masalah terpadu (integrative problem solving) usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.

(b). Konsultasi proses antar pihak (inter-Party Process Consultation) dalam penyelesaian konsultasi proses biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Ada beberapa strategi dan cara yang perlu diperhatikan dalam menciptakan kondusif, asertif, dan komunikatif terbuka, yakni:

- (a). Pilih fakta-fakta yang rasional berdasarkan hasil penelitian.
- (b). Dengarkan dengan saksama, dan perhatikan respon nonverbal yang nampak.
- (c). Berpikirlah positif dan selalu terbuka untuk menerima semua alternatif informasi yang disampaikan.
- (d). Upayakan untuk memahami apa yang disampaikan lawan bicara Anda. Konsentrasi dan perhatikan, tidak hanya memberikan persetujuan.
- (e). Selalu diskusikan tentang konflik yang terjadi. Hindarkan masalah-masalah pribadi saat negosiasi.
- (f). Hindari menyalahkan orang lain atas konflik yang terjadi.
- (g). Jujur.
- (h). Usahakan bersikap bahwa anda memerlukan penyelesaian yang terbaik.
- (i). Jangan langsung menyetujui solusi yang ditawarkan, tetapi berpikir, dan meminta waktu untuk menjawabnya.
- (j). Jika kedua belah pihak menjadi marah atau lebih selama negosiasi berlangsung, istirahatkan sebentar.

(k). Dengarkan dan tanyakan tentang pendapat yang belum Anda pahami.

(l). Bersabarlah⁵² .

3) Pembangunan Tim (*team building*)

Organisasi sebagai sebuah sistem, dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan sehat (*organizational effectiveness and heartly*), dikarenakan unsur-unsur pendukung yang bekerja secara terpadu (*teamwork*). Organisasi dapat mampu menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan dapat mengantisipasi perubahan yang dapat terjadi, dengan menganalisa kekuatan (*stregth*) kelemahan (*weakness*) internal, memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) eksternal, yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan. Pengetahuan terhadap tahap-tahap perkembangan itu sangat bermanfaat untuk memahami setiap proses perubahan tim. Dalam tahap perkembangannya selain tampil ciri-ciri spesifik pada tahap tersebut, dimungkinkan pula muncul ciri-ciri dari tahap perkembangan sebelumnya atau sesudahnya. Akan tetapi ciri-ciri spesifik kepada tahap tersebut akan terlihat lebih menonjol.

A team is a workgroup or unit with a common purpose through which members develop mutual relationships for the achievement of goals/tasks. Teamwork, implies cooperative and coordinated effort

⁵² Nursalam.2009.*Konsep dan Penerapan Metode Penelitian Ilmu Keperawatan Dan Teknis Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika

by individuals working together in the interests of their common cause which requires the sharing of talent, leadership and the playing of multiple roles Ham, C. Park, T & Ryu menyatakan bahwa tim terbentuk melalui empat tahap perkembangan, yaitu: *Undevelopment, Experimenting, Consolidating dan Mature*⁵³.

Tahap 1 *Undevelopment*

Tahap ini adalah tahap yang paling sering dijumpai pada suatu organisasi. Dalam tahap ini terlihat sekelompok orang mengerjakan suatu tugas, tetapi mereka tidak bersepakat tentang bagaimana seharusnya mereka bekerja. Salah satu ciri dari tahap ini adalah tidak melibatkan perasaan-perasaan individu, karena dianggap tidak pada tempatnya untuk membicarakan perasaan-perasaan orang lain secara terbuka. Tempat kerja adalah tempat untuk bekerja. Roda organisasi menggelinding sesuai aturan dan prosedur. Orang mengikuti aturan yang ada karena mereka terbiasa dengan itu. Mereka khawatir untuk mengusulkan suatu perubahan. Bahkan gagasan-gagasan yang sebenarnya bersifat membangun, tidak mereka utarakan. Mereka takut jika ‘gagasan itu’ akan mengganggu keseimbangan organisasi. Perhatian terhadap gagasan-gagasan orang lain sangat kecil dan biasanya ditandai dengan banyak bicara sedikit mendengar hanya oleh beberapa orang saja. Dalam rapat atau pertemuan lebih sering terjadi antrian lontaran gagasan dan bukan diskusi. Kelemahan-kelemahan individu ditutup-tutupi. Kesalahan lebih digunakan sebagai bahan untuk membuktikan kelemahan seseorang dari pada sebagai kesempatan untuk belajar.

⁵³ Ryu, Park. 2012. *The Effect of benefit driven commitment on usages of social media for shopping and positiv words of mouth.* Journal of Retailing and Consumer services

Tujuan atau kesepakatan dalam tim biasanya tidak jelas. Bila ada suatu kejelasan mengenai apa yang harus dikerjakan, hal itu datang langsung dari atasan, bukan dari kesepakatan berdasarkan tujuan tim. Kritik dari luar ditanggapi secara defensif sekaligus menambah birokrasi dan aturan. Setiap orang sibuk dengan tugasnya masing-masing dan atasanlah yang membuat hampir semua keputusan. Perlu diutarakan disini bahwa banyak tim yang tidak efektif menunjukkan ciri-ciri di atas, dan biasanya terjadi jika atasan memiliki kearifan, energi dan waktu untuk membuat semua keputusan. Ini bukan kerjasama kelompok yang benar, karena dengan cara ini kekuatan yang ada didalam tim tidak dimanfaatkan sehingga lebih terpusat pada pemimpinnya.

Tahap 2 *Experimenting*

Tahap 2 dimulai ketika tim secara bersungguh-sungguh mulai meninjau ulang metode-metode operasional yang berlaku selama ini. Inilah yang membedakan tim di Tahap 2 dari Tahap 1. Pada Tahap 2, tim berkemauan untuk melakukan eksperimen dan uji coba. Mereka berani menghadapi berbagai kemungkinan dengan memasuki daerah yang belum dikenal. Ciri lain yang ditunjukkan pada tahap perkembangan ini adalah bahwa berbagai masalah dihadapi dan dibahas secara lebih terbuka dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang lebih luas sebelum membuat suatu keputusan. Bila dibutuhkan, nilai-nilai yang dipercayai dipertanyakan dan dibahas kembali. Pada tahap ini akan timbul perasaan tidak aman dan beresiko tinggi, namun sifatnya hanya

sementara. Dengan munculnya masalah-masalah yang beresiko, hal-hal yang sebelumnya tabu dibicarakan akan dibahas secara lebih terbuka. Masalah-masalah pribadi dibicarakan secara terbuka, perasaan-perasaan individu dipertimbangkan dan masalah pribadi diselesaikan sampai tuntas. Orang mulai mengutarakan hal-hal yang ingin mereka sampaikan tetapi ditekan selama beberapa waktu. Situasi ini mungkin akan menimbulkan ketegangan di antara anggota tim akan tetapi mereka mulai merasakan bahwa setelah semua unek-unek (persoalan) dikeluarkan tim akan menjadi tempat yang lebih nyaman dan sehat. Tim dengan sendirinya akan lebih melihat kedalaman. Ini adalah tahap perubahan, dimana tim ingin memperbaiki diri sendiri karena mereka melihat hal tersebut sebagai sesuatu yang terpenting untuk dilakukan. Para anggota tim lebih saling memperhatikan dan menunjukkan kepedulian kepada masalah-masalah dan gagasan-gagasan rekan dalam tim mereka. Hasilnya adalah mereka akan lebih banyak mendengar dan saling mengerti satu sama lainnya. Rapat akan menjadi suatu pertemuan yang lebih hidup dengan diskusi, mendengar dan berpikir, serta lebih sedikit berbicara. Pada tahap ini suasana dalam tim akan penuh dinamika dan menarik. Para pengamat dapat melihat bahwa tim menjadi lebih hidup dan para anggota yang tadinya kurang memberikan kontribusi menjadi berperan aktif. Tetapi walaupun tim telah menjadi lebih terbuka dan mempunyai potensi untuk menjadi lebih efektif, masih kurang untuk disebut sebagai tim yang efektif yang menghasilkan keuntungan.

Tahap 3 *Consolidating*

Setelah berhasil menyelesaikan masalah antar pribadi di Tahap 2, tim mulai memiliki kepercayaan diri, keterbukaan dan dipercaya untuk mencoba cara kerjanya. Biasanya tim akan memilih cara kerja yang lebih sistematis atau bermetode. Aturan-aturan dan cara kerja yang kaku diubah dengan aturan baru yang disepakati bersama, dimana setiap anggota memiliki peran agar tujuan dapat dicapai. Walau hubungan antar pribadi telah menjadi lebih erat, mereka sadar akan pentingnya aturan-aturan dasar dan cara kerja yang akan dipakai oleh tim. Bukti-bukti yang paling nyata dari tahap ini adalah cara untuk mencapai suatu keputusan, yaitu dengan sebagai berikut adanya kejelasan tujuan dari aktivitas/tugas, adanya penetapan sasaran, pengumpulan informasi yang dibutuhkan, adanya kemauan memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang ada pada tim, adanya perencanaan rinci mengenai apa yang harus dilakukan, kemauan meninjau kembali hasil kerja dan menggunakannya sebagai dasar untuk memperbaiki cara kerja di masa yang akan datang. Hubungan antar pribadi yang lebih baik pada Tahap 2 tetap dipertahankan, tetapi mereka membangun aturan dasar dan cara kerja yang akan dipakai oleh tim.

Tahap 4 *Mature*

Setelah Tahap 3 dilalui, maka tersusunlah dasar bagi terbentuknya suatu tim yang matang. Keterbukaan, kepedulian dan peningkatan hubungan pribadi pada Tahap 2 serta pendekatan yang

sistematik dari Tahap 3 modal dasar bagi terbentuknya tim yang benar-benar matang. Fleksibilitas menjadi hal yang utama, karena setiap kebutuhan-kebutuhan memiliki prosedur kerja yang berbeda. Seseorang tidak lagi khawatir untuk mempertahankan posisi mereka. Kepemimpinan ditentukan oleh situasi bukan oleh ketentuan-ketentuan yang kaku. Tim mengenali tipe kepemimpinan yang dibutuhkan dan pemimpin mengenali kebutuhan untuk melibatkan anggota-anggotanya.

Menurut Lewin, mengasumsikan bahwa dalam setiap situasi perubahan, terdapat faktor-faktor pendorong (*driving forces*), dan faktor-faktor penghambat (*restaining forces*), yang mempengaruhi. Sistem sosial organisasi menuntut kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan menghidupkan semua unsur kinerja⁵⁴. Karena kepemimpinan itu, bukan suatu unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat (*jamaah*), karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jamaah*), yang saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif, Karena, jika seorang pemimpin tidak mengutamakan kerja sama tim, efektivitas tidak dapat terjadi, sehingga sangat dibutuhkan pembangunan tim (*team building*) yang efektif⁵⁵.

⁵⁴ Hersey, Paul dan Blanchard.1986.*Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Agus Dharma . Edisi Keempat.Erlangga.Jakarta

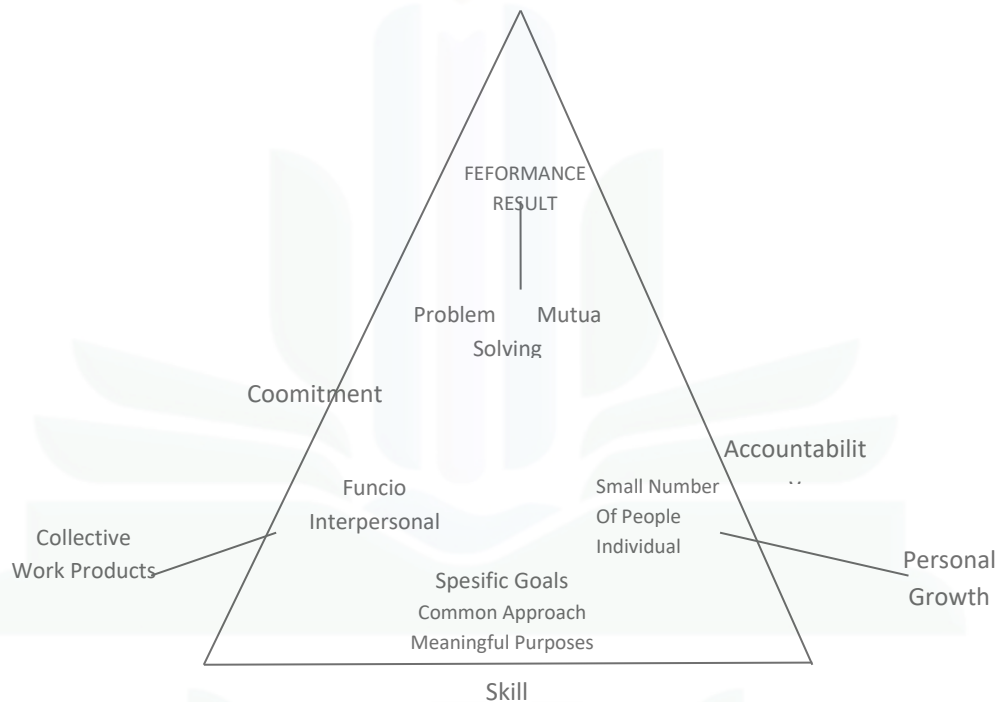
⁵⁵ Abu Sinn dan Ahmad Ibrahim.2006. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Histories dan Kontemporer*.PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta

Team building adalah aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam menuntaskan tugas-tugas terutama yang memiliki interdependensi dengan orang lain melalui serangkaian aktivitas yang dirancang secara hati-hati untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. *Team building* yang solid, bagi sebuah organisasi adalah hal mutlak untuk tercapainya tujuan. Terlebih bagi seorang pimpinan organisasi tersebut, soliditas tim dibawahnya merupakan ujung tombak prestasi kinerjanya pada organisasi tersebut. Membangun team yang kompak, solid dan terintegrasi memang tidak mudah. Hal ini dipengaruhi oleh keragaman tipikal orang dalam tim, yang tentu saja menghasilkan pemikiran, pengambilan keputusan, dan gaya berpikir yang berbeda pula.

Team building, merupakan perilaku kepemimpinan dan sebagai bagian dari visi pemimpin (*visionary leadership*), mampu mengembangkan kinerja tim, yaitu kelompok kerja yang dibentuk dengan target mensukseskan tujuan bersama suatu kelompok organisasi atau masyarakat dengan keahlian saling melengkapi, berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan (*approach*), dimana mereka saling bergantung satu sama lainnya⁵⁶.

⁵⁶ Bennis dan Nanus.1990.*Kepemimpinan: Strategi dalam mengemban Tanggung jawab*. Jakarta:Erlangga

Tujuan utama membangun tim adalah, untuk membangun unit kerja yang solider, yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.



2.4. Gambar Kerangka pengembangan tim

Sumber : Rivai (2003)

Gambar di atas, dapat memperjelas suatu komunikasi yang dapat difahami sebagai berikut; pada bagian ujung segitiga (*collective work product, performance result, dan personal growth*), adalah apa yang bisa dicapai dalam tim; sedangkan bagian samping (*skill, accountability, dan commitment*) dan tengah adalah elemen dari disiplin yang membuatnya

terjadi. Dalam melengkapi pembangunan tim dari perilaku Rasulullah ini, berikut penulis adaptasikan kurva bentuk dasar dari tim dalam ⁵⁷.

Sementara itu, fungsi kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, sebagai berikut ⁵⁸:

1) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang dapat digunakan untuk berkonsultasi dengan orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik

⁵⁷ Rivai.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada

⁵⁸ Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi.2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. GrafindoPersada

(*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan dapat mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin dapat tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu dapat diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berarti bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah

dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

- a) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b) Pemimpin dapat mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c) Pemimpin dapat berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d) Pemimpin dapat mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e) Pemimpin dapat mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas tanggung jawabnya.
- f) Pemimpin dapat mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Demikianlah beberapa fungsi kepemimpinan dalam menggerakkan sebuah organisasi. Beberapa fungsi dapat menjadi *guide* bagi seorang pemimpin dalam mengarahkan seluruh kegiatan atau program yang digerakkan menuju cita-cita yang diimpikan bersama.

e. Strategi kepemimpinan

Para peneliti telah melakukan banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadershipskills*) yang dibahas dari berbagai perspektif. Dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, peneliti memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka para peneliti menggeser penelitiannya pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya terfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan tipe kontingensi (*contingency model*). Dengan tipe kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari

(*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam perkembangan terakhir, tipe yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai strategi kepemimpinan transformasional. Tipe ini dianggap sebagai tipe yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Dalam paparan berikut, peneliti dapat membahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-strategi kepemimpinan, sebagaimana termaktub dalam berbagai literatur.

Strategi kepemimpinan, dari perspektif perilaku dan gaya terbagi dalam empat system kepemimpinan sebagaimana berikut⁵⁹:

- 1) **Sistem *exploitative authoritative*** (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah:
 - a) Pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan,
 - b) Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya,
 - c) Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman,
 - d) Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.

⁵⁹ R Likert.1967. *The Relationship Between Management Behavior and Social Structure-Improving Human Performance: Better Theory More Accurate Accounting*.Journal Of Tokyo Session Symposium.3 (3); 136-146

2) **Sistem *benevolen authoritative*** (otoriter yang baik). Karakteristik dari sistem ini adalah:

- a) Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya,
- b) Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci, sesuai dengan prosedur,
- c) Bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan, dapat diberi hadiah dan penghargaan.

3) **Sistem *consultative*** (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:

- a) Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya,
- b) Bawahan dapat membuat keputusan sendiri, mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas,
- c) Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya,
- d) Bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pemimpin, dan
- e) Pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

4) **Sistem *participative*** (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:

- a) Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok,
- b) Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok,
- c) Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja, dan
- d) Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.

Sementara itu, dari sudut pandang strategi kepemimpinan, terbagi dalam beberapa pembahasan berikut:

Tipe Watak Kepemimpinan (*Traits Tipe of Leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain .

Stogdill menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan

antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah⁶⁰.

Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa *"leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation"*. Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), seperti misalnya faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

1) Strategi kepemimpinan Situasional (*Tipe of Situational Leadership*)

⁶⁰ Stogdhill.1963.*Leader Description Behavior Form XI: An. Experimental Revision, Fisher College of Business. The Ohio State Univrsity*

Strategi kepemimpinan situasional merupakan pengembangan tipe watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga tipe ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin⁶¹.

Hoy dan Miskel misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian strategi kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan tipe terdahulu. Namun demikian tipe

⁶¹ Hencley.1973.*Situasional Behavioral Approach to the study of educational leadership*.

ini masih dianggap belum memadai karena tipe ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu⁶².

2) Tipe Pemimpin yang Efektif (*Tipe of Effective Leaders*)

Tipe kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe - strategi tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.

Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan dapat pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang

⁶² Hoy dan Miskel.2001. *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. Singapore: Mc Graw Hill

mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (human relations).

Tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, strategi kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya⁶³.

3) Strategi kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau strategi kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan strategi kepemimpinan yang berbeda, maka strategi kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin⁶⁴.

⁶³ Halpin, A.W. 1963. *The Organization Climate of School*. Chicago: Midwest administration Center of the University of Chicago

⁶⁴ Hoy dan Miskel. 2001. *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. Singapore: Mc Graw Hill

Strategi kepemimpinan disebut sebagai tipe kontingensi karena tipe tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*)⁶⁵.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki dapat arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

Demikian juga, kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

⁶⁵ Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill

Tipe kontingensi yang lain, *Path-Goal Theory*, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi.

Menurut House tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan)⁶⁶.

Menurut *Path-Goal Theory*, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun strategi kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model tipe sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian tipe ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

⁶⁶ House R.J.1971. *A Path-goal Theory of leader effectiveness*. Internatioanl Journal of Business and Social Science

4) Strategi kepemimpinan Transformasional (*Tipe of Transformational Leadership*)

Strategi kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang strategi kepemimpinan transformasional, tipe ini perlu dipertentangkan dengan strategi kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi⁶⁷. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa strategi kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional dapat mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi

⁶⁷ Burns.2007.America's Strategic Opportunity With India: The. New U.S.-India Patnership.

organisasi, dan bawahan dapat menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass menyatakan bahwa

*"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*⁶⁸.

Pemimpin transformasional, oleh karena itu, merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga dapat mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional dapat mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.⁶⁹

Yammarino dan Bass juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna

⁶⁸ Hater, J.J. dan B.M. Bass. 1988. Superior Evaluation and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership.

⁶⁹ Yammarino dan Bass. 1990. Transformational Leadership and Performance A. Longitudinal Investigation. Leadership Quarterly. Vol 4. No. 1

(1984), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.⁷⁰

Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the four i's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal).⁷¹

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional dapat mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-

⁷⁰ Tichy, Mary Anne Devanna Snippet view - 1984. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

⁷¹ Bass, BM, & Avolio, BJ (Eds.). (1994). Meningkatkan efektivitas organisasi melalui kepemimpinan transformasional. Sage Publication

tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dapat pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai tipe transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa strategi kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.⁷²

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi dan ahli-ahli politik .

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun

⁷² Sarros, J. C., dan Butchatsky, B. 1996. *Leadership: Australia's Top CEOs: Finding out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Collin Publishers

fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*),⁷³ sedangkan Sarros dan Butchatsky menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiak, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan.

⁷³ Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organization*. Sage Publications, London.

Metanoia berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global dapat terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai tipe pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Sementara itu, mengenai gaya kepemimpinan, menurut Siagian meskipun belum ada kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas, selama ini dikenal lima strategi kepemimpinan yang diakui keberadaannya yaitu otokratik, paternalistik, kharismatik, *laissez faire* dan demokratik.⁷⁴

1) Strategi Otokratik

Pemimpin strategi otokratis ialah pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai miliknya pribadi. Hanya kemauannya

⁷⁴ Sondang Siagian. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara

sajalah yang dapat berlangsung. Ia beranggapan bahwa orang-orang yang dipimpinnya adalah alat semata-mata. Pemimpin strategi ini sangat mengagungkan kekuasaan formalnya. Karena itu sangat tertutup pada kritikan, saran dan pendapat orang lain. Ia beranggapan pikiran yang pendapatnya sajalah yang pasti benar, karena itu dapat dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.

Dalam pandangan Siagian pemimpin otokratik dalam prakteknya dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang menuntut ketaatan penuh dari bawahannya dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan, bernada keras dalam pemberian perintah atau intruksi dan menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.⁷⁵

Perilaku kepemimpinan ini menunjukkan ciri-ciri antara lain: (1) pelaksanaan tugas merupakan kegiatan terpenting, untuk itu orang yang dipimpin dapat diberi instruksi-instruksi agar melaksanakan tugasnya. (2) sanksi atau hukuman dijadikan alat agar orang-orang yang dipimpinnya berusaha melaksanakan tugasnya tanpa membuat kekeliruan.⁷⁶

Dalam sistem otoriter, proses kreatifitas masyarakat tumbuh lamban. Semua kegiatan keputusan terpusat pada diri pemimpin dalam hal ini pemimpin sering kali secara pihak menentukan apa, bagaimana dan kapan partisipasi para anggota dapat dilaksanakan. Ciri kepemimpinan otoriter adalah tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan

⁷⁵ Ibid.31

⁷⁶ Nawawi, H, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat,. Penerbit Gajah Mada University, Press Yogyakarta.

sesuatu, tetapi dapat mengerjakan sesuatu atas perintahnya dengan penyelesaian yang tepat serta menggunakan paksaan, ancaman dan kekerasan untuk menjalankan disiplin.⁷⁷

2) Strategi Paternalistik

Pemimpin paternalistik ialah, pemimpin yang menganggap bawahan atau orang yang dipimpinnya tidak pernah dewasa. Karena itu, ia jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya.

Strategi paternalistik yaitu strategi kepemimpinan yang kebabakan. Seperti yang diuraikan K. Kartono kepemimpinan gaya ini memiliki sifat-sifat sebagai berikut: (1) dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. (2) dia bersikap terlalu melindungi. (3) jarang dia memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. (4) dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif. (5) tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikutnya untuk mengembangkan fantasi dan daya kreatifitas. (6) selalu bersikap maha tahu dan maha besar.⁷⁸

Gaya kepemimpinan seorang yang paternalistic lebih bercorak pelindung, bapak dan guru. Artinya, kebersamaan bagi para anggota

⁷⁷ Luthans, F., (1995) *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore: Mc. Graw - Hill

⁷⁸ Kartono, K. 1986. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta : Rajawali,85.

organisasi sedangkan pemimpin yang bersangkutan berada diatas para anggota tersebut.

3) Strategi Kharismatik

Pemimpin strategi kharismatis, ialah pemimpin yang memiliki daya pikat yang sangat besar. Karena itu ia beroleh banyak pengikut yang mau mengerjakan apa saja yang disuruhnya.

Kepemimpinan yang kharismatik diartikan sebagai kemampuan mengerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian yang dimiliki pemimpin, sehingga menimbulkan rasa menghormati, segan dan kepatuhan.

Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Pengertian ini sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang dapat menggunakan asumsi bahwa kemampuan dan kualitas kepribadian yang dimiliki merupakan anugerah Tuhan. Penampilan seseorang dianggap kharismatik dapat diketahui dari ciri-ciri fisiknya, misalnya matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol atau tanda-tanda lain. Ciri-ciri tersebut menunjukkan bahwa seseorang memiliki jiwa sebagai pemimpin kharismatik seperti kepemimpinan para nabi dan sahabatnya.

4) Strategi *Laissez Faire*

Menurut Kartono, strategi kepemimpinan kebalikan dari strategi otokratik atau otoriter. Pada strategi kepemimpinan *laissez faire* ini sang

pemimpin praktis, sebab dia membiarkan kelompoknya berbuat semua sendiri, pemimpin tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya.⁷⁹

Pemimpin semacam ini beranggapan bahwa para anggota mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada permainan yang berlaku. Seorang pemimpin seperti ini cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasinya berjalan menurut temponya sendiri dan tanpa mencampuri bagaimana organisasi dapat dijalankan dan di gerakkan.⁸⁰

5) Strategi Demokratis

Pemimpin strategi demokratis, ialah pemimpin yang berusaha menyinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dan kepentingan serta tujuan orang yang dipimpinnya. Ia lebih mengutamakan kerja sama dalam pencapaian tujuan. Ia terbuka terhadap kritik, mau menerima saran dan pendapat orang lain. Pokoknya dalam mengambil keputusan sering bermusyawarah. Ia tidak khawatir tersaingi oleh bawahannya, bahkan berusaha membina bawahannya agar lebih maju, selain dari dirinya sendiri terus berusaha untuk maju.

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok. Strategi ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai yang satu dengan yang lain.

⁷⁹ Kartono, K. 1986. Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu?. Jakarta : Rajawali.

⁸⁰ ⁸⁰ Sondang Siagian. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara

Winardi mengatakan strategi demokratis ini memiliki karakter sebagai berikut :⁸¹

- a) Semua *police* merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.
- b) Perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat tehnik, maka pemimpin itu menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok.
- d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya, ia berusaha menjadi anggota kelompok secara mental tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

2. Mutu Pelayanan

a. Pengertian mutu pelayanan

Kualitas atau mutu merupakan tahap dimana pelayanan klien ditingkatkan mendekati hasil yang diharapkan serta meminimalisir faktor- faktor yang tidak di inginkan⁸². Kualitas mutu pelayanan adalah kesesuaian antara pelayanan dasar yang disediakan atau diberikan dengan kebutuhan yang memuaskan klien atau kesesuaian dengan ketentuan standar pelayanan.

⁸¹ Winardi, SE. 1998. Kamus Ekonomi (Inggris-Indonesia). Bandung: PT. Mandar Maju.

⁸² Departemen Kesehatan Republik Indonesia Tahun 2003

Mutu layanan yang berkualitas merupakan suatu layanan yang dibutuhkan, dalam hal ini di tentukan oleh semua kalangan profesi, serta diinginkan baik oleh penerima jasa, klien ataupun masyarakat serta terjangkau oleh daya beli masyarakat.

b. Dimensi mutu pelayanan

Fandy tjiptono menyatakan bahwa dalam menilai mutu atau jasa pelayanan, terdapat sepuluh ukuran mutu jasa atau pelayanan, yaitu ⁸³:

- a. Tangible (nyata)
- b. Reliability (keandalan)
- c. Responsiveness (cepat tanggap)
- d. Competence (kompetensi)
- e. Acces (kemudahan)
- f. Courtesy (keramahan)
- g. Communication (komunikasi)
- h. Credibility (kepercayaan)
- i. Security (keamanan)
- j. Understanding the customer (pemahaman pelanggan)

Bustami menyatakan bahwa kegiatan penjamin mutu menyangkut satu atau beberapa dimensi mutu, yaitu: *Technical competence* (Kompetensi teknis), *Access to service* (akses terhadap pelayanan), *Effectiveness* (efektifitas), *Human relation* (hubungan antar manusia),

⁸³ Fandi Tjiptono.2008. Strategi Pemasaran, Edisi III. Yogyakarta: CV.Andi Offset

Efficiency (efisiensi), *Contiuity of serice* (kelangsungan pelayanan), *Safety* (keamanan), dan *Amenity* (kenyamanan)⁸⁴.

Namun, dalam perkembangan selanjutnya dalam penelitian dirasakan adanya dimensi mutu pelayanan yang saling tumpang tindih satu dengan yang lainnya yang dikaitkan dengan kepuasan penerima jasa. Selanjutnya oleh Parasuraman (2005) dimensi tersebut difokuskan menjadi 5 dimensi kualitas jasa atau pelayanan, yaitu :

1. *Tangible* (berwujud) : meliputi penampilan fisik dari fasilitas, peralatan, karyawan dan alat-alat komunikasi.
2. *Realibility* (keandalan): yakni kemampuan untuk melaksanakan jasa yang telah di janjikan secara konsisten dan dapat diandalkan (akurat).
3. *Responsiveness* (cepat tanggap): yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan (konsumen) dan menyediakan jasa atau pelayanan yang tepat dan cepat.
4. *Assurance* (kepastian): mencakup pengetahuan dan keramahan para karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keraguan.

⁸⁴ Bustami.2011.Penjaminan Mutu Pelayanan kesehatan & Akseptabilitasnya. Jakarta: Erlangga

5. Empaty (empati) : meliputi pemahaman pemberian perhatian secara individual kepada pelanggan, kemudahan dalam melakukan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan pelanggan⁸⁵.

3. Layanan Akademik di Perguruan Tinggi

Secara etimologi, makna akademik dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Tri Kurnia Nurhayati berarti bersifat akademi; akademis. Sedangkan akademis dimaknai sebagai: soal-soal akademis: mengenai (berhubungan) dengan akademis; bersifat ilmiah; bersifat ilmu pengetahuan; bersifat teori; tanpa arti praktis yang langsung.⁸⁶ Sementara itu, pelayanan akademik menurut Atmodiwiryo disebut dengan istilah kegiatan akademik⁸⁷.

Pelayanan akademik adalah pelayanan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di perguruan tinggi. Atau melanjutkan penjelasan Atmodiwiryo, yang dimaksud dengan pelayanan akademik di perguruan tinggi dalam penelitian disertasi ini adalah pelayanan yang berkaitan dengan akademik, baik yang menyangkut mahasiswa, dosen, ataupun karyawan di perguruan tinggi. Pelayanan di ranah akademik merupakan pelayanan yang vital karena menyangkut jantung dan menyangkut eksistensi perguruan tinggi untuk senantiasa terus berlangsung.

Dengan kata lain, berdasar pada ini maka layanan akademik dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan perguruan tinggi dalam memberikan kemudahan pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa dalam hal yang

⁸⁵ Parasuraman.2005.Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi . Jakarta: Bumi Aksara

⁸⁶ Tri Kurnia Nurhayati. (2002). Kamus Lengkap Bahasa Indonesia. Jakarta: Eska Media,23.

⁸⁷ Atmodiwiryo Soebagio, 2000. Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Ardadizya Jaya),68.

berkaitan dengan akademik. Layanan akademik juga merupakan kegiatan dalam memberikan manfaat kepada mahasiswa sebagai salah satu pelanggan dalam lembaga pendidikan di perguruan tinggi. Misalnya ketika menggunakan fasilitas perguruan tinggi seperti perpustakaan, konseling, bank, layanan fasilitas olah raga dan lain sebagainya. Di sini, layanan akademik merupakan rangkaian kegiatan yang sistematis yang berupa system untuk memberikan kemudahan mahasiswa, dosen, dan karyawan dalam pelayanan pendidikan di perguruan tinggi.

Dalam kaitan ini, pegawai pada bagian akademik memberikan pelayanan kepada mahasiswa, sesuai dengan apa yang ingin diketahui oleh mahasiswa agar mahasiswa mengetahui informasi yang berhubungan dengan akademik mahasiswa dan mahasiswa dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Pelayanan akademik yang berkualitas dapat tercapai dengan adanya organisasi yang solid dengan sistem manajemen yang berkualitas dan didukung oleh ketersediaan sumber daya yang memadai dan diarahkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan program pendidikan.

Setiap perguruan tinggi baik universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik ataupun akademi mempunyai unsur pelaksana administratif. Satuan pelaksana administratif pada perguruan tinggi menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif yang meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan, administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan dan sistem informasi. Pimpinan satuan pelaksana

administratif diangkat dan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan (Pasal 33).

Satuan pelaksana yang menyelenggarakan kegiatan administrasi pada universitas atau institut berbentuk biro, yang dipimpin oleh kepala biro (Pasal 55). Sedangkan di tingkat fakultas, unsur pelaksana administratif adalah bagian tatausaha (Pasal 45). Demikian juga di sekolah tinggi (Pasal 59), politeknik (Pasal 74), dan akademi (Pasal 87) unsur pelaksana administratif adalah bagian, yang kemudian disebut bagian administrasi seperti bagian administrasi akademik, bagian administrasi kemahasiswaan, bagian administrasi umum dan sebagainya.

Pelayanan administratif diberikan kepada setiap unsur yang ada di perguruan tinggi seperti dewan penyantun, pimpinan dan pembantunya, dosen, pelaksana akademik atau tri dharma perguruan tinggi, dan unsur penunjang sesuai kebutuhan masing-masing.

Seperti diungkapkan di atas, menurut Geoffrey Mills dan Oliver Standingford (dalam The Liang Gie, 2007) setiap kantor (sekretariat, biro, bagian, subbagian, urusan) yang mengemban fungsi administratif mempunyai fungsi penyediaan suatu pelayanan komunikasi, warkat (catatan, rekaman data dan informasi), dan harta benda organisasi. Pelayanan yang diberikan dimaksudkan untuk memperlancar pelaksanaan aktivitas unsur-unsur perguruan tinggi, mahasiswa dan masyarakat yang membutuhkan.⁸⁸

⁸⁸ Gie, The Liang. 2007. Administrasi Perkantoran Modern. Yogyakarta : Liberty, 25.

Konsep kualitas pelayanan pelaksana administratif perguruan tinggi dalam hal ini berkenaan dengan pelayanan komunikasi, warkat, dan pengurusan harta benda di setiap satuan (unsur) organisasi perguruan tinggi. Kualitas adalah tingkat kebaikan atau tingkat pemilikan nilai-nilai tertentu (Hornby,1986:685, 994). Dengan demikian kualitas pelayanan pelaksana administratif perguruan tinggi adalah tingkat kebaikan kepemilikan nilai-nilai dalam pelayanan komunikasi, warkat, dan pengurusan harta benda pada setiap satuan (unsur) organisasi perguruan tinggi.⁸⁹

Leonard Berry, A. Parasuraman, dan Valarie Zeithmal (McLeod 1996:101) mengidentifikasi dimensi-dimensi kualitas jasa yang terdiri dari wujud, keandalan, daya tanggap, kepastian dan empati. Dimensi wujud kualitas pelayanan pelaksana administratif adalah hal-hal yang dilihat oleh pemakai jasa ketika layanan sedang dikerjakan. Ini meliputi unsur-unsur fasilitas (perlengkapan, peralatan) dan pegawai.

The Liang Gie mengklasifikasikan perbekalan (perlengkapan, peralatan) tatausaha atau kantor sebagai berikut :⁹⁰

- a. Barang lembaran seperti kertas tik, karbon, berkas.
- b. Barang bentuk lainnya seperti lim, karet penghapus, tinta.
- c. Alat tulis seperti potlot, pulpen, cap nomor.
- d. Alat keperluan lainnya seperti pencabut jepitan kawat, jepitan kawat, mistar, bantalan cap.

⁸⁹ A.S Hornby, (1986). Oxpport Advanced Learn's Dictionary of Current English, London

⁹⁰ Gie, The Liang. 2007. Administrasi Perkantoran Modern. Yogyakarta : Liberty, 25,243.

- e. Mesin perkantoran misalnya mesin tik, mesin hitung, mesin stensil.
- f. Perabot perkantoran seperti meja, lemari, peti besi.
- g. Perlengkapan lainnya seperti lampu, permadani, kipas angin.

Meskipun beberapa perbekalan kantor yang dikemukakan di atas pada masa sekarang ini sudah tidak sesuai dan tidak dipakai, tetapi penggolongan perbekalan kantor atau pelaksana administratif tersebut bermanfaat untuk kepentingan studi dan pemahaman administrasi seperti ini. Sedangkan alat-alat dan mesin kantor modern yang bersifat elektrik seperti mesin tik, mesin hitung, mesin pengganda (fotokopi; komputer dan jaringan komputer) harus dimasukkan dalam model klasifikasi tersebut. Perbekalan unsur pelaksana administratif perguruan tinggi perlu diusahakan lengkap macamnya. Artinya, semua barang, alat, mesin, perabotan, dan perlengkapan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas administrasi tersedia sehingga operasionalisasi tugas-tugas administratif lancar dan tidak tertunda; jumlahnya mencukupi sesuai volume pekerjaan dan jumlah pegawai; kondisinya baik atau tidak rusak sehingga dapat dioperasikan; dan mengikuti perkembangan teknologi perkantoran modern seperti dibangun dan dipergunakannya sistem informasi administratif dengan jaringan komputer. Di samping itu juga perlu memiliki ruang yang memadai. Tentang persyaratan ruang ini, dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 222/U/1998 Tanggal 7 September 1998 dikemukakan bahwa persyaratan minimal sarana dan prasarana ruang

kantor akademi, politeknik, dan sekolah tinggi adalah 100 meter persegi, sedangkan di institut dan universitas adalah 200 meter persegi.

Sedangkan pegawai yang merupakan unsur wujud atau hal yang dilihat oleh pemakai jasa atau layanan pelaksana administratif yang harus ada di bagian administrasi antara lain pegawai administrasi akademik; pegawai administrasi kemahasiswaan; pegawai administrasi umum yang mengurus kepegawaian, keuangan, perbekalan, dan surat menyurat; pegawai administrasi perencanaan dan sistem informasi (bandingkan Pasal 33 PP No. 60 tahun 1999). Jadi setiap bagian administrasi harus ada pegawai yang bertanggungjawab dan melaksanakan fungsi dan tugasnya masing-masing. Persyaratan minimal jumlah dan kualifikasi tenaga administrasi dan penunjang akademik di setiap bentuk perguruan tinggi harus diusahakan untuk dipenuhi. Tetapi juga sebaiknya tidak terlalu banyak, sehingga menyebabkan beban berat, biaya tinggi, dan menjadi salah satu sumber pemborosan sumber daya. Persyaratan minimal tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Akademi, politeknik, dan sekolah tinggi memiliki tenaga administrasi dengan jumlah minimal 3 orang, terdiri dari 1 orang berpendidikan D-III dan 2 orang berpendidikan SMTA.
- b. Institut dan universitas memiliki tenaga administrasi dengan jumlah minimal 6 orang, terdiri dari 1 orang berpendidikan S-1, 2 orang berpendidikan D-III, dan 2 orang berpendidikan SMTA (Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 222/U/1998

Tanggal 7 September 1998 dan Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0686/0/1991 Tanggal 30 Desember 1991).

Keandalan personil atau pegawai pelaksana administratif di perguruan tinggi dapat dilihat (diukur) dari kemampuannya melakukan pekerjaannya secara konsisten, akurat dan mau melaksanakan tugasnya masing-masing dengan memperhatikan prosedur dan metode yang baik dan efisien. Pegawai unsur pelaksana administratif itu juga harus memiliki performansi yang baik, yaitu menampakkan kesehatan, keramahan, kecekatan, kerapian, dan kecerdasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kualitas layanan pelaksana administratif juga dilihat dari daya tanggap (responsiveness) pegawai dalam melayani pemakai jasanya. Pegawai yang responsif memahami kebutuhan pihak lain dan berusaha memenuhi kebutuhannya ketika data, informasi, dan perbekalan dibutuhkan. Pengguna layanan administratif hendaknya segera dilayani, jangan sampai mereka harus menunggu lama untuk dilayani.

Dimensi kepastian kualitas pelayananan pelaksana administratif perguruan tinggi menunjuk pada gejala di mana pemakai jasa mengharapkan personil pelaksana administratif sopan dan terpelajar, menampilkan kepercayaan dan keyakinan diri dalam tindakan dan penampilannya ketika menjalankan fungsi dan tugas administratif yang menjadi tanggungjawabnya.

Sedangkan unsur empati menunjuk pada perhatian personil administrasi yang tulus terhadap para pemakai jasa dan kebutuhannya ketika

mereka memberikan pelayanan administratif baik bantuan komunikasi, data, informasi, dan fasilitas kerja (harta benda) di dalam penyelenggaraan, manajemen, dan operasional perguruan tinggi.

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa menurut Edwards Deming yang menentukan kualitas adalah manajemen, dan bukan pekerja. Penulis sependapat dengan Deming karena alasan berikut: pertama, di dalam teori manajemen, manajemen atau pimpinan di dalam organisasi merupakan nahkoda yang menentukan arah atau tujuan dan kegiatan organisasi, menggerakkan pegawai, fasilitas atau semua unsur yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan. Kedua, karena fakta kultur organisasi di manapun, termasuk di Indonesia yang masyarakatnya bersifat paternalistik menunjukkan bahwa pekerja dan pejabat di tingkat bawah tunduk pada kebijakan pimpinan. Dengan demikian manajemen perguruan tinggi pulalah yang menentukan kualitas perguruan tinggi, termasuk di dalamnya kualitas pelayanan unsur pelayanan administratifnya.⁹¹

Dalam tulisan ini, yang dimaksud manajemen adalah unsur pimpinan perguruan tinggi dan pejabat yang membawahi langsung unsur pelaksana administratif di perguruan tinggi. Ini sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang dikenal dalam setiap macam organisasi, termasuk perguruan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi: rektor, ketua, atau direktur dan para pembantunya adalah manajer pada tingkat tertinggi pada hirarkhi

⁹¹ Tsutsui, William M. 1996. "W.Edwards Deming and the Origins of Quality. Control in Japan". Journal of Japanese Studies, Vol. 22 No. 2

organisasi perguruan tinggi. Dekan dan pembantu dekan adalah manajer tingkat menengah. Sedangkan kepala biro atau kepala bagian administrasi adalah manajer tingkat bawah yang bertanggungjawab langsung atas pelaksanaan (operasionalisasi) fungsi administratif perguruan tinggi.

Adapun pelayanan pada bagian akademik, secara agak detail, dapat digambarkan dalam ulasan sebagai berikut:

a. Perwalian dan Bimbingan Akademik

Bimbingan akademik dimaksudkan agar dosen pembimbing akademik dapat memantau aktivitas akademik dan prestasi mahasiswa melalui data Kartu Hasil Studi (KHS). KHS ini berisi antara lain jumlah SKS mata kuliah yang telah diselesaikan, Indeks Prestasi Semester (IP) dan juga Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) yang dimiliki tiap mahasiswa.

Dengan demikian, perwalian dan bimbingan akademik ini diharapkan membantu mahasiswa dalam pelaksanaan kegiatan perkuliahan di perguruan tinggi tempat diselenggarakan pendidikan.

b. Perkuliahan

Tujuan dari kegiatan perkuliahan adalah untuk mendapatkan *transfer of knowledge and science* (aplikasi praktek) di bidang manajemen antara dosen sebagai fasilitator dan mahasiswa, sehingga mahasiswa dapat dimengerti, memahami, mampu mengekspresikan dalam perilaku (aspek efektif), dan memiliki keterampilan (aspek skill) di lapangan.

Sedangkan ruang lingkupnya adalah proses ini berlaku mulai dari penetapan KRS mahasiswa sampai dengan proses persiapan ujian akhir semester. Umumnya, semester di perguruan tinggi dilangsung dalam dua tahap: semester ganjil dan semester genap.

c. Ujian

Tujuan dari kegiatan ujian ini adalah untuk mengevaluasi hasil proses perkuliahan yang telah dilakukan. Sedangkan ruang lingkupnya adalah proses ini berlaku mulai ketika tatap muka mencapai 12 kali tatap muka sampai dengan pengumuman hasil ujian. Ujian ini dilakukan dua tahap dalam semester. Pertama, ujian tengah semester yang dilakukan setelah minimal enam kali tatap muka. Kedua, ujian akhir semester yang diselenggarakan setelah dua belas kali tatap muka dalam satu semester. Keduanya merupakan evaluasi atas hasil belajar mahasiswa.

d. Kartu Hasil Studi dan Transkrip Nilai

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mensosialisasikan hasil evaluasi akhir studi mahasiswa pada setiap semester dan akhir studi secara keseluruhan. Sedangkan ruang lingkupnya adalah proses ini berlaku mulai penyeteroran nilai hasil ujian sampai dengan penyerahan Kartu Hasil Studi.

4. Bagian Kemahasiswaan

Pada bagian ini, pegawai memberikan informasi yang berhubungan dengan kemahasiswaan, sehingga mahasiswa mengetahui informasi sesuai yang dibutuhkan oleh para mahasiswa, baik berkaitan dengan perkuliahan, Kuliah Kerja Nyata, PPL ataupun yang lainnya.

Demikian juga, pada bagian ini juga terkait dengan organisasi mahasiswa, pembinaan kegiatan mahasiswa dan juga sanksi akademik yang diberlakukan terhadap seorang mahasiswa.

5. Bagian Keuangan

Memberikan pelayanan yang berhubungan dengan Kartu Rencana Studi (KRS) dan Kartu Hasil Studi (KHS) dapat diisi sebelum perkuliahan dimulai. Setiap mahasiswa yang mengikuti mata kuliah dapat menghadiri tatap muka minimum 80% dari jumlah perkuliahan oleh dosen atau asisten, agar diijinkan mengikuti ujian akhir semester. Administrasi Nilai Ujian, hasil ujian diserahkan oleh masing-masing dosen pengasuh paling lambat 2 (dua) minggu terhitung sejak tanggal ujian, hasil dibuat dalam rangkap 3 (tiga), digunakan untuk:

- a. Satu set untuk pengumuman kepada mahasiswa
- b. Satu set untuk administrasi Sub Bagian Akademik

Nilai ujian yang ada di Sub Bagian Akademik dapat digunakan untuk data pribadi mahasiswa dan untuk mengisi nilai setiap mahasiswa ke Kartu Hasil Studi (KHS). Mahasiswa sangat membutuhkan pelayanan yang baik dari bagian Akademik USU. Sebagaimana diketahui, bahwa kelancaran

belajar mengajar ditentukan dari bagian Akademik. Mahasiswa dapat lancar belajarnya apabila segala urusan yang dari bagian Akademik, misalnya pengurusan KRS, transkrip nilai, jadwal perkuliahan, pengumuman-pengumuman yang penting bagi mahasiswa tersebut. Jadi peranan

Bagian akademik sangatlah penting untuk memperlancar cara belajar mahasiswa. Apabila pelayanan yang di bagian akademik cepat prosesnya dan akurat, maka cara belajar mahasiswa dapat semakin baik, mahasiswanya pun bisa pintar, dan dapat menjadi mahasiswa yang berprestasi. Dengan demikian mahasiswa dapat lebih fokus pada pelajaran atau kuliah dan juga pikiran dari mahasiswa tidak bermacam-macam dengan urusan yang lain.

Dengan demikian pelayanan dari bagian akademik sangatlah berperan penting untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar mahasiswa. Kita tahu apabila macet dari bagian akademik, misalnya jadwal kuliah yang bentrok, jadwal ujian yang tidak sesuai dengan mata kuliahnya. Dengan adanya masalah seperti ini sangat menghambat kelancaran proses belajar mengajar mahasiswa di kampus dan menjadikan mereka kurang atau tidak konsentrasi pada bahasan.

Berdasarkan uraian diatas terlihat jelas bahwa pelayanan kepada mahasiswa mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendukung proses belajar mengajar antara mahasiswa dengan dosen, untuk mencapai

tujuan bersama. Tujuan bersama yang dimaksud adalah tujuan yang dikehendaki dalam segenap civitas akademika perguruan tinggi.

6. Mutu Pendidikan

Mutu telah menjadi isu kritis dalam persaingan bisnis modern dewasa ini, dan hal itu telah menjadi beban tugas bagi para manager, dan masalah mutu juga telah masuk merasuki berbagai bidang kehidupan termasuk di bidang pendidikan. Edward Sallis (1993) telah mencoba mengadopsi masalah mutu dalam dunia ekonomi dan bisnis ke dalam bidang pendidikan dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan karakteristik yang dimiliki dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi.

Namun demikian istilah **mutu** tetap saja merupakan konsep yang licin (*Slippery*) dan dapat menggelincirkan orang, banyak orang berbicara mutu padahal yang dimaksudkan adalah **mahal**, meskipun diakui bahwa yang bermutu itu cenderung mempunyai harga yang lebih tinggi, namun tidak selamanya yang harga tinggi dan mahal itu berarti **bermutu**, karena harga itu dampak dari mutu dan bukan sebaliknya. Oleh karena itu pemahaman akan konsep mutu serta orientasinya perlu mendapat pencermatan guna terhindar dari jebakan praktis, yang belakangan ini cenderung terjadi juga di dunia pendidikan (persekolahan).

a. Konsep Mutu

Masalah mutu dalam era sekarang ini merupakan masalah berkaitan dengan hidup dan matinya suatu organisasi terutama organisasi bisnis, oleh

karena itu tidaklah berlebihan jika *Rene T Domingo* (1997) menulis buku berjudul *Quality means Survival*, artinya kualitas bermakna kehidupan. Untuk itu upaya untuk menjadikan organisasi bertahan, masalah kualitas harus menjadi perhatian termasuk dalam bidang pendidikan, dan oleh karenanya maka penjaminan kualitas menjadi suatu keharusan untuk diterapkan dalam suatu organisasi dalam kerangka Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*).⁹² Oleh karena itu dalam dunia pendidikan pun masalah kualitas harus menjadi konsern bersama, mengingat masih diperlukan upaya yang serius guna meningkatkan kualitas pendidikan serta persaingan global dalam bidang pendidikan yang menunjukkan kecenderungan makin meningkat baik. Sebuah lembaga pendidikan merupakan salah satu instansi dalam sebuah lembaga pendidikan yang perlu adanya peningkatan mutu atau kualitas pendidikan.⁹³

Dalam tataran teoritis konseptual, mutu telah didefinisikan oleh dua pakar penting bidang manajemen mutu yaitu *Joseph Juran* dan *Edward Deming*. Mereka berdua telah berhasil menjadikan mutu sebagai mindset yang berkembang terus dalam kajian manajemen, khususnya manajemen mutu. Menurut Juran, mutu adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, sementara itu *Edward Deming* Menyatakan bahwa mutu

⁹² Domingo, Rene T., *Quality Means Survival*,. Singapore : Prentice Hall, 1997

⁹³ Hidayat Rizandi, Muhammad Arrazi, Asmendri and Milya Sari 2023. Pentingnya Manajemen Sarana dan Prasarana Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun mutu harus lebih dari itu.⁹⁴

Terdapat dua sudut pandang dari pemikiran dua pakar di atas yaitu mutu dilihat dari pandangan produsen dan mutu dilihat dari pandangan konsumen. Dalam pandangan produsen mutu bermakna kesesuaian dengan penggunaan, dan ini mengindikasikan standar-standar yang harus dipenuhi oleh suatu produk/jasa dapat terpenuhi, sementara itu dari pandangan konsumen mutu itu apabila barang/jasa sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi yang diharapkan dan Sallis menyebutnya *Quality in Fact* untuk yang pertama dan *Quality in perception* untuk yang kedua.

Mutu atau kualitas dari sebuah lembaga pendidikan merupakan aspek penting. Dalam sebuah lembaga pendidikan, tentu perlu memiliki lembaga penjaminan mutu yang berfungsi untuk mengkaji, menganalisis sekaligus memberikan masukan terkait dengan pengembangan mutu dari lembaga kepada setiap aspek penting lainnya^{95,96}

Kualitas telah menjadi isu kritis dalam persaingan modern dewasa ini, dan hal itu telah menjadi beban tugas bagi para manager menengah.

⁹⁴ Juran, Joseph M, Deming W, Edwards, Philip B. Crosby, and, 1998. Quality Definition pada Ta'dib XVII 2013 oleh Asmuni "Konsep Mutu dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan.". Diakses dari <https://sttmdani.ac.id/index.php/JPI/article/view/60>;

⁹⁵ Triana Suprihastini, "PENGEMBANGAN MUTU DOSEN SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM AT TAQWABONDOWOSO TAHUN AKADEMIK 2019/2020" (Pascasarjana IAIN Jember, 2020).

⁹⁶ Suprihastini, Triana (2020) Pengembangan Mutu Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam At Taqwa Bondowoso Tahun Akademik 2019/2020. Jurnal Riset Akuntansi 6 (1)

Dalam tataran abstrak kualitas telah didefinisikan oleh dua pakar penting bidang kualitas yaitu *Joseph Juran* dan *Edward Deming*. Mereka berdua telah berhasil menjadikan kualitas sebagai mindset yang berkembang terus dalam kajian manajemen, khususnya manajemen kualitas.

Menurut Juran Kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh Juran mengemukakan lima dimensi kualitas yaitu :⁹⁷

- 1) Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk
- 2) Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual
- 3) Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek keadapatdipercayaan, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan
- 4) Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen
- 5) Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Tokoh lain yang mengembangkan manajemen kualitas adalah *Edward Deming*. Menurut *Deming* meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Menurut *Deming* terdapat empat belas poin penting

⁹⁷ Juran, Joseph M, Deming W, Edwards, Philip B. Crosby, and, 1998. Quality Definition pada Ta'dib XVII 2013 oleh Asmuni "Konsep Mutu dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan.". Diakses dari <https://stitmadani.ac.id/index.php/JPI/article/view/60>;

yang dapat membawa/membantu manager mencapai perbaikan dalam kualitas yaitu :⁹⁸

- 1) Menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan jasa
- 2) Mengadopsi filosofi baru dimana cacat tidak bisa diterima
- 3) Berhenti tergantung pada inspeksi missal
- 4) Berhenti melaksanakan bisnis atas dasar harga saja
- 5) Tetap dan continue memperbaiki system produksi dan jasa
- 6) Melembagakan metode pelatihan kerja modern
- 7) Melembagakan kepemimpinan
- 8) Menghilangkan rintangan antar departemen
- 9) Hilangkan ketakutan
- 10) Hilangkan/kurangi tujuan-tujuan jumlah pada pekerja
- 11) Hilangkan manajemen berdasarkan sasaran
- 12) Hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja jam-jaman
- 13) Melembagakan program pendidikan dan pelatihan yang cermat
- 14) Menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi seperti dalam poin-poin di atas.

Dengan memperhatikan pendapat dua tokoh kualitas di atas, nampak bahwa mereka menawarkan beberapa pandangan yang penting dalam bidang kualitas, pada intinya dapat difahami bahwa semua yang berkaitan dengan manajemen kualitas atau perbaikan kualitas yang

⁹⁸ Juran, Joseph M, Deming W, Edwards, Philip B. Crosby, and, 1998. Quality Definition pada Ta'dib XVII 2013 oleh Asmuni "Konsep Mutu dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan.". Diakses dari <https://sttmadani.ac.id/index.php/JPI.article/view/60>;

diperlukan adalah penerapan pengetahuan dalam upaya meningkatkan/mengembangkan kualitas produk atau jasa secara berkesinambungan.

Sementara itu *David A Garvin* mengemukakan delapan dimensi atau kategori kritis dari kualitas yaitu :⁹⁹

- 1) *Performance (Kinerja)*. Karakteristik kinerja utama produk.
- 2) *Feature (profil)*. Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk
- 3) *Reliability (kedapat dipercaya)*. Kemungkinan produk malfungsi, atau tidak berfungsi dengan baik, dalam konteks ini produk/jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya
- 4) *Conformance (kesesuaian)*. Kesesuaian atau cocok dengan keinginan/kebutuhan konsumen
- 5) *Durability (Daya tahan)*. Daya tahan produk/masa hidup produk baik secara ekonomis maupun teknis
- 6) *Serviceability (kepelayanan)*, kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki
- 7) *Aesthetics (keindahan)*. Keindahan produk, dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subjektif
- 8) *Perceived quality (kualitas yang dipersepsi)*. Kualitas dalam pandangan pelanggan/konsumen

⁹⁹ Garvin, D.A. (1993) Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71, 78-91

Selain itu Banyak pakar lain yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:¹⁰⁰

- 1) *Performance to the standard expected by the customer*
- 2) *Meeting the customer's needs the first time and every time*
- 3) *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations.*
- 4) *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*
- 5) *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines*
- 6) *The meaning of excellence*
- 7) *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers*
- 8) *The best product that you can produce with the materials that you have to work with*
- 9) *Continuous good product which a customer can trust*
- 10) *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*

¹⁰⁰ Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). Total Quality Management. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, ;jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa Yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

b. Perkembangan konsep mutu

Mutu merupakan konsep yang terus mengalami perkembangan dalam pemaknaannya, menurut Garvin perspektif tentang Konsep mutu mengalami evolusi sebagai berikut, dia mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu:

1) *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Selain itu perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat berbelanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu

perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

2) *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

3) *User-based Approach*

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

4) *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian

spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya. Dalam konteks ini konsumen dipandang sebagai pihak yang harus menerima standar-standar yang ditetapkan oleh produsen atau penghasil produk

5) *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

c. Konsep Mutu Pendidikan (Quality of Education)

Solmon L.C. 1987 dalam tulisannya yang berjudul *The Quality of Education*, menyatakan bahwa untuk memahami kualitas pendidikan dari sudut pandang ekonomi diperlukan pertimbangan tentang bagaimana kualitas itu diukur.¹⁰¹ Dalam hubungan ini terdapat beberapa sudut pandang dalam mengukur kualitas pendidikan yaitu :

- 1) Pandangan yang menggunakan pengukuran pada hasil pendidikan (sekolah atau *College*)

¹⁰¹ Solmon, L. C. (1987). The quality of education. In *Economics of education* (pp. 53-59). Pergamon.

- 2) Pandangan yang melihat pada proses pendidikan
- 3) Pendekatan teori ekonomi yang menekankan pada akibat positif pada siswa atau pada penerima manfaat pendidikan lainnya yang diberikan oleh institusi dan atau program pendidikan

Sudut pandang tersebut di atas, masing-masing punya kelemahannya sendiri-sendiri, namun demikian pengukuran di atas tetap perlu dalam melihat masalah kualitas pendidikan, yang jelas diakui bahwa masalah peningkatan kualitas pendidikan bukanlah hal yang mudah sebagaimana diungkapkan oleh *Stanley J. Spanbauer* (1992 : 49) “*Quality improvement in education should not be viewed as a “quick fix process”. It is a long term effort which require organizational change and restructuring*”.¹⁰²

Ini berarti bahwa banyak aspek yang berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan suatu pandangan komprehensi mengenai kualitas pendidikan merupakan hal yang penting dalam memetakan kondisi pendidikan secara utuh, meskipun dalam tataran praktis, titik tekan dalam melihat kualitas bisa berbeda-beda sesuai dengan maksud dan tujuan suatu kajian atau tinjauan. Kualitas pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan mempunyai kontinum dari rendah ke tinggi sehingga

¹⁰² Spanbauer, Stanley J (1992) A Quality System for Education, ASQC Quality. Press, Milwaukee, Winconsin.

berkedudukan sebagai suatu variabel, dalam konteks pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar dan sebagainya. *Edward Salis* menyatakan :¹⁰³

“ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut”

Pernyataan di atas menunjukkan banyaknya sumber mutu dalam bidang pendidikan, sumber ini dapat dipandang sebagai faktor pembentuk dari suatu kualitas pendidikan, atau faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Dalam hubungan dengan faktor berpengaruh pada kualitas pendidikan, hasil studi Mintarsih Danumihardja 2004 menyatakan bahwa factor guru, waktu belajar, manajemen sekolah, sarana fisik dan biaya pendidikan memberikan kontribusi yang berarti terhadap prestasi belajar siswa. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan dana untuk penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah menjadi salah satu factor penting untuk dapat memenuhi kualitas dan prestasi belajar, dimana kualitas dan prestasi belajar pada dasarnya menggambarkan kualitas pendidikan.¹⁰⁴

¹⁰³ Edward Sallis, 2006. Total Quality Management in Education. Jogjakarta:IRCiSoD

¹⁰⁴ Danumihardja, Mintarsih. 2004. Manajemen Keuangan Sekolah. Jakarta: Uhamka Press,6

Sementara itu *Nanang Fatah* mengemukakan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga factor utama yaitu (1) Kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; (2) Mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) Mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap ketrampilan, dan nilai-nilai. Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar, dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga professional kependidikan dapat disediakan di sekolah.¹⁰⁵

Dalam bidang pendidikan, yang termasuk input dalam konteks pengukuran kualitas hasil pendidikan adalah Siswa dengan seluruh karakteristik personal serta biaya yang harus dikorbankan untuk memperoleh pendidikan/mengikuti sekolah, dan komponen yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah sebagai suatu institusi adalah guru dan SDM lainnya, kurikulum dan bahan ajar, metode pembelajaran, sarana pendidikan, sistem administrasi, sementara yang masuk dalam komponen output adalah hasil proses pembelajaran yang dapat menggambarkan kualitas pendidikan.

d. Standar Mutu Pendidikan

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar serta proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi

¹⁰⁵ Fattah, N., & Ali, M. (2000). Manajemen berbasis sekolah. Bandung: Andira,90.

dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹⁰⁶ Di dalam PP 19 tahun 2005 disebutkan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan, Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu :

- 1) *standar isi*
- 2) *standar proses*
- 3) *standar kompetensi lulusan*
- 4) *standar pendidik dan tenaga kependidikan*
- 5) *standar sarana dan prasarana*
- 6) *standar pengelolaan*
- 7) *standar pembiayaan*
- 8) *standar penilaian pendidikan*

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat¹⁰⁷

Namun demikian dalam kenyataannya, perhatian dunia pendidikan akan kualitas merupakan hal yang baru jika dibandingkan dengan dunia bisnis, oleh karena itu kualitas dan penjaminan kualitas dapat dipandang sebagai suatu inovasi dalam pendidikan. Dalam hubungan ini sosialisasi

¹⁰⁶ Tim Penyusun. Undang-Undang Sistem Pendidikan No 20 Tahun 2003

¹⁰⁷ Tim Penyusun. Peraturan Pemerintah 19/2005 Pasal 4.

menjadi hal yang penting dalam mendukung keberhasilan implementasi penjaminan kualitas/manajemen kualitas pendidikan.

Standar akademik adalah penetapan awal (base line) mutu akademik, untuk memulai melaksanakan proses akademik dalam sistem penjaminan mutu. Standar akademik ini setelah ditetapkan akan mengikat selama satu tahun akademik, dan dapat direvisi kembali sesuai perkembangan akademik yang telah dicapai.

Penjelasan Butir Mutu Standart Akademik Perguruan Tinggi meliputi.

1) Kurikulum Program Studi

Kurikulum ialah keseluruhan rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan belajar-mengajar, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu sesuai standar pendidikan nasional.

Kurikulum memberikan informasi tentang materi dan bahan kajian, sarana dan proses belajar-mengajar dan penilaiannya untuk mencapai kompetensi hasil belajar (*learning outputs dan outcomes*). Sesuai ketentuan untuk pendidikan tinggi, kurikulum yang digunakan sebagai pedoman kegiatan instruksional.

Mengingat lingkungan pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan, maka kurikulum perlu disesuaikan dan dikembangkan secara periodik, dengan mempertimbangkan kebutuhan semua stakeholder.

2) Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Penunjang)

Mutu pendidikan tinggi ditentukan juga oleh sumber daya manusia, selain oleh organisasi yang sehat dan manajemen yang efektif. Komitmen pimpinan dan staf pada mutu perencanaan dan penyelenggaraan program sangat menentukan kinerja institusi secara keseluruhan. Untuk mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sejalan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat diperlukan adanya program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM diperlukan juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan program dan kinerja organisasi. Hasil dari upaya tersebut tercermin dalam mutu proses pembelajaran, mutu lulusan dan mutu pelayanan Tri Dharma Perguruan Tinggi pada stakeholder.

3) Mahasiswa dan Kompetensi Lulusan

Mahasiswa merupakan salah satu komponen terpenting dari keseluruhan proses pembelajaran. Mahasiswa diarahkan untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan dalam kurikulum. Penilaian hasil belajar yang tepat akan menentukan sejauh mana pencapaian tujuan belajar (learning outcome), atau merupakan pengukuran prosentase kompetensi yang tercapai. Dengan demikian, ukuran penilaian atas kompetensi lulusan tersebut dapat dipakai sebagai pedoman stakeholder dalam pasar kerja.

4) Proses Pembelajaran

Kriteria proses pembelajaran berhubungan dengan usaha untuk menyediakan pengalaman belajar yang bermutu bagi mahasiswa. Pemantauan kemajuan belajar dan pencapaian hasil belajar mahasiswa sangat diperlukan untuk:

- a) menilai kesesuaian proses akademik dengan kurikulum yang dipakai,
- b) mengetahui masalah yang perlu ditanggulangi,
- c) menyempurnakan proses belajar,
- d) menilai keberhasilan dosen dalam melakukan tugas,
- e) mengukur kemampuan diri mahasiswa atau pencapaian kompetensi oleh mahasiswa

5) Sarana dan Prasarana Akademik

Penyelenggaraan pendidikan tinggi yang efektif memerlukan dukungan tersedianya sumber daya pembelajaran yang memacu dinamika berpikir, menunjang pertumbuhan dan perkembangan mahasiswa secara utuh. Sumber daya pembelajaran seperti ketersediaan ruang, ruang baca (baik digital atau tidak), peralatan laboratorium, alat bantu pembelajaran dan teknologi informasi harus dapat diakses dengan mudah oleh dosen dan mahasiswa. Hal ini dapat menunjang program pendidikan, penelitian dan memberi kesempatan untuk mengenal berbagai disiplin ilmu, budaya serta cara berpikir dan belajar.

6) Suasana Akademik

Fakultas dan Program Studi harus berupaya membangun lingkungan akademik yang nyaman untuk civitas akademika sehingga dapat mencapai efisiensi dan produktivitas kerja/pendidikan secara optimal. Dampak yang ingin dicapai ialah lulusan memiliki kesiapan pengetahuan (wawasan), sekaligus sikap dan perilaku masyarakat ilmiah untuk memasuki dunia kerja. Kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan juga dapat ditingkatkan melalui kemudahan akses informasi, kesempatan melakukan kegiatan ekstrakurikuler, adanya program bimbingan dan konseling untuk bantuan konsultasi memadai bagi mahasiswa, agar mahasiswa mampu mencapai prestasi belajar yang optimal. Komunikasi dua arah, pengelolaan konflik dan perbedaan persepsi, partisipasi semua pihak akan mendorong motivasi internal.

7) Penelitian dan Publikasi

Penelitian dosen dan mahasiswa dilakukan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Penelitian harus relevan dengan kebutuhan masyarakat saat ini dan masa mendatang. Orientasi dari penelitian diarahkan agar inovasi yang dilakukan dapat dimanfaatkan oleh swasta, masyarakat atau pengguna lainnya. Untuk itu, setiap hasil kegiatan penelitian harus disebarluaskan (dissemination), dipublikasikan dalam website, seminar, jurnal dalam atau luar negeri, serta berpeluang dipatenkan. Hasil penelitian diharapkan memperkaya materi perkuliahan dan inovasi pemecahan masalah di masyarakat.

8) Pengabdian kepada Masyarakat

Pengabdian kepada Masyarakat dilakukan dalam rangka penerapan dan pemanfaatan pengembangan ilmu teknik yang relevan dengan bidang ilmu. Dengan demikian, kegiatan pengabdian pada masyarakat harus sesuai dengan profesionalisme dosen dan mahasiswa, berdampak pada society recognition, memberikan pencerahan dan mensejahterakan masyarakat.

9) Manajemen Akademik

Manajemen akademik membutuhkan kepemimpinan, komitmen dalam pengelolaan proses pelayanan akademik untuk memberikan pelayanan prima. Manajemen akademik didasarkan pada data yang terdokumentasi secara teratur dan sistematis.

10) Sistem Informasi Akademik

Setiap unit pelaksana dan pendukung kegiatan akademik harus melengkapi dan menerapkan sistem informasi akademik melalui internet dan jaringan lokal.

e. Konsep Manajemen Mutu

Secara sederhana manajemen mutu dapat diartikan sebagai aktivitas manajemen untuk mengelola mutu, menurut Gasperz (1997), manajemen kualitas dapat dikatakan sebagai aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggungjawab, serta meng-implemmentasikannya melalui alat-alat manajemen kualitas,

seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.¹⁰⁸

Pengertian di atas menggambarkan bahwa manajemen kualitas berkaitan dengan seluruh kegiatan manajemen dalam rangka mengelola kualitas. Dalam perkembangannya dewasa ini manajemen kualitas telah banyak diterapkan dalam seluruh aspek dari suatu organisasi, sehingga pengelolaan kualitas bersifat total dan terpadu, oleh karena itu TQM telah menjadi sistem manajemen yang berkaitan dengan upaya untuk terus meningkatkan kualitas dalam berbagai tahap, bagian dan bidang-bidang dalam organisasi.

Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam (Pawitra, 1993:135)).¹⁰⁹ Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Untuk memudahkan pemahamannya (Fandi Tjiptono.2003), pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.¹¹⁰

¹⁰⁸ Gaspersz, Vincent. 1997. Manajemen Kualitas. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka

¹⁰⁹ Pawitra, Teddy. (1993). Pemasaran : dimensi falsafah, disiplin, dan keahlian. Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya

¹¹⁰ Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). Total Quality Management. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- 8) Memberikan kebebasan yang terkendali
- 9) Memiliki kesatuan tujuan
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Upaya-upaya perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan menerapkan konsep Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management* atau TQM) dalam praktik manajemen pendidikan. Arcaro mengembangkan konsep roda implementasi TQM dalam dunia pendidikan yang berisi 8 unsur yakni: (1) *Strategic Planning*; (2) *Communication*; (3) *Program measurements*; (4) *Conflict management*; (5)

*Program selection; (6) Program implementation; (7) Program validation; dan (8) Standards.*¹¹¹

Dengan menerapkan delapan unsur tersebut dalam dunia pendidikan dapat diperoleh dua manfaat yaitu (1) Pendidikan selalu dapat menyesuaikan dengan tuntutan pengguna sehingga dukungan untuk perbaikan mutu tidak akan menemui kesulitan yang berarti; (2) Ukuran keberhasilan dapat ditentukan sehingga memudahkan dalam pengukuran dan evaluasi tingkat keberhasilan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

f. Konsep Dan Manfaat Quality Function Deployment

Hal yang perlu diketahui sebelum suatu produk atau jasa (seperti proses pendidikan) mulai diproduksi adalah apakah produk atau jasa tersebut dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan. Hal ini merupakan alasan utama perlunya dilakukan riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan pentingnya berkomunikasi dengan pelanggan internal dan eksternal. Konsep *Quality Function Deployment (QFD)* dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimum pada setiap tahap pengembangan produk. QFD dikembangkan pertama kali di Jepang oleh Mitshubishi's Kobe Shipyard pada tahun 1972, yang kemudian

¹¹¹ Arcaro, J.S. (2007). Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan. Tata Langkah Penerapan, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

diadopsi oleh Toyota. Ford Motor Company dan Xerox membawa konsep ini ke Amerika Serikat pada tahun 1986. Semenjak itu QFD banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang, Amerika Serikat, dan Eropa. Perusahaan-perusahaan besar seperti Procter & Gamble, General Motors, Digital Equipment Corporation, Hewlett Packard, dan AT&T kini menggunakan konsep ini untuk memperbaiki komunikasi, pengembangan produk, serta proses dan sistem pengukuran.

Fokus utama dari QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasarinya adalah bahwa pelanggan tidak akan puas dengan suatu produk -- meskipun suatu produk yang telah dihasilkan dengan sempurna -- bila mereka memang tidak menginginkan atau membutuhkannya.

Berdasarkan defmisinya, QFD merupakan praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. QFD memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum. QFD juga merupakan praktik menuju perbaikan proses yang dapat memungkinkan organisasi untuk melampaui harapan pelanggannya. QFD sendiri terdiri atas beberapa aktivitas berikut:

- 1) Penjabaran persyaratan pelanggan (kebutuhan akan kualitas),
- 2) Penjabaran karakteristik kualitas yang dapat diukur,

- 3) Penentuan hubungan antara kebutuhan kualitas dan karakteristik,
- 4) Penetapan nilai-nilai berdasarkan angka tertentu terhadap
- 5) masing-masing karakteristik kualitas,
- 6) Penyatuan karakteristik kualitas ke dalam produk,
- 7) Perancangan, produksi, dan pengendalian kualitas produk.

g. Konsep Penjaminan Kualitas/mutu (*quality assurance*)

Penjaminan kualitas adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas.¹¹² Kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan. Penjaminan kualitas biasanya membutuhkan evaluasi secara terus-menerus dan biasanya digunakan sebagai alat bagi manajemen. Menurut Gryna (1988), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.¹¹³

Perkembangan dan implementasi manajemen mutu dan penjaminan mutu tidak terlepas dari perkembangan gerakan mutu yang terjadi dalam dunia bisnis. Gerakan kualitas merupakan gerakan yang menunjukkan pada tahapan-tahapan yang bersifat akumulasi dan bersifat memperbaiki dari gerakan-gerakan sebelumnya. Evolusi gerakan total quality dimulai dari

¹¹² Elliot.(1993). "Management of Quality in Computing Systems Education: ISO.

¹¹³ Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). The Teaching of Practical Statistics. The Collected Works of John W. Tukey:(Voi. 1) Time Series, 1949-1964;(Vol. 2) Time Series, 1965-1984., 1228.

masa studi waktu dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. menunjukkan beberapa peristiwa dalam evolusi gerakan total quality. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/keterampilan, di mana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pe-manufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir itu merupakan aspek fundamental dari total quality management.

h. Tujuan Penjaminan Kualitas/mutu

Tujuan kegiatan penjaminan mutu bermanfaat, baik bagi pihak internal maupun eksternal organisasi. Menurut Yorke (1992), tujuan

penjaminan (*Assurance*) terhadap kualitas tersebut antara lain sebagai berikut.¹¹⁴

- 1) Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
- 2) Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
- 3) Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
- 4) Menjamin tidak adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Selain itu, tujuan dari diadakannya penjaminan kualitas (*quality assurance*) ini adalah agar dapat memuaskan berbagai pihak yang terkait di dalamnya, sehingga dapat berhasil mencapai sasaran masing-masing. Penjaminan kualitas merupakan bagian yang menyatu dalam membentuk kualitas produk dan jasa suatu organisasi atau perusahaan. Mekanisme penjaminan kualitas yang digunakan juga harus dapat menghentikan perubahan bila dinilai perubahan tersebut menuju ke arah penurunan atau kemunduran.

¹¹⁴ Nusse, H. E., & Yorke, J. A. (1992). Border-collision bifurcations including “period two to period three” for piecewise smooth systems. *Physica D: Nonlinear Phenomena*, 57(1-2), 39-57.

Berkaitan dengan penjaminan kualitas, Stebbing dalam Dorothea E. Wahyuni (2003) menguraikan mengenai kegiatan penjaminan kualitas sebagai berikut :¹¹⁵

- 1) Penjaminan kualitas bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan kualitas (quality assurance) mencakup pengendalian kualitas dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.
- 2) Penjaminan kualitas bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.
- 3) Penjaminan kualitas bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Dengan kata lain, departemen penjaminan kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
- 4) Penjaminan kualitas bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan kualitas bukan pemborosan.

¹¹⁵ Wahyuni Ariani & Dorothea, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003).

- 5) Kegiatan penjaminan kualitas merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
- 6) Penjaminan kualitas bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan kualitas, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu (*do it right the first time and every time*).

Dengan demikian nampak bahwa Penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk mencapai biaya yang efektif, dan membantu meningkatkan produktivitas.

i. Alat Statistik dalam Penjaminan Mutu

Sebagaimana diketahui bahwa penggunaan statistik dalam mengendalikan kualitas terutama untuk mengurangi variabilitas telah mendapat perhatian dari para pakar kualitas dan sangat bermanfaat dalam mengimplementasikan TQM, oleh karena itu pemahaman statistik menjadi penting bagi para pimpinan organisasi dalam rangka melaksanakan TQM. Statistik merupakan cabang dari matematika, statistik dapat membantu mendeskripsikan secara kuantitatif dari suatu proses atau hasil produksi, konsep-konsep penting dalam kaitan ini adalah nilai rata-rata, modus, Median sebagai ukuran gejala pemusatan, serta range, varians, serta standar deviasi untuk melihat variabilitas, disamping itu pemahaman tentang distribusi normal dan prinsip-prinsipnya juga akan sangat membantu dalam penggunaan statistik bagi pelaksanaan manajemen kualitas total. Untuk

menjaga agar proses perbaikan dilaksanakan secara berkesinambungan, harus dikumpulkan data statistik untuk dianalisa atas dasar proses yang sedang berjalan, dengan memberi perhatian terhadap proses kerja yang bervariasi. Alasan yang ada dibalik semua variasi itu harus pula diperhatikan, sebab setiap variasi yang berbeda akan memerlukan strategi yang berbeda pula. Metode kontrol statistik digunakan untuk mengurangi perbaikan hasil kerja, mengurangi limbah dan waktu proses, serta untuk mengukur sejauh mana perusahaan telah berhasil memuaskan pelanggan. Dengan adanya data dengan alat statistik, berarti Pendekatan fakta telah dilakukan pada pengambilan keputusan. Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pendapat (*judgment*) atau informasi lisan yang seringkali menimbulkan bias. Manajemen hendaknya membangun kebiasaan menggunakan fakta dan hasil analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan. Fakta dapat diperoleh dengan wawancara, kuesioner, jajak pendapat, pengujian, analisis statistik, dan lain-lain yang memberikan hasil yang obyektif. Pendekatan fakta dalam pengambilan keputusan akan mengurangi timbulnya kesalahan. Dalam organisasi yang melaksanakan manajemen mutu, segala keputusan harus didasarkan pada data pasti yang paling memungkinkan. Statistik pengendalian proses penting sekali dan harus dipakai agar organisasi bisa secara sistematis mengukur tingkat keadaan apakah sasaran pencapaian dan hasil (*output*) telah berhasil memuaskan pelanggan atau belum. Penilaian haruslah didasarkan pada data yang seobjektif mungkin. Adapun alat statistik

pengendalian mutu yang dapat digunakan, dan dikembangkan beberapa teknik yang secara umum telah banyak dipakai dalam rangka pengendalian mutu mencakup Tujuh alat pengendali mutu (*seven tools for quality control, 7T*) dikenal juga dengan nama *Ishikawa's basic tools of quality* karena dipopulerkan oleh Kaoru Ishikawa, terdiri atas:

- 1) Checksheet
- 2) Histogram
- 3) Diagram pareto
- 4) Diagram sebab dan akibat
- 5) Diagram pencar
- 6) Bagan aliran
- 7) Bagan kendali

Sementara itu alat pengendalian kualitas lainnya adalah tujuh alat baru untuk peningkatan mutu (*the seven new tools for improvement, N7*), dikembangkan oleh *Japanese Society for Quality Control Technique Development*, merupakan pelengkap dari tujuh alat untuk pengendalian mutu. Ketujuh alat baru tersebut, terdiri atas:

- 1) Diagram afinitas. Diagram afinitas dipergunakan untuk mengembangkan ide yang terkait dengan suatu isu/kasus, kemudian mengelompokkan ide-ide tersebut secara hirarki membentuk suatu diagram. Pembuatan diagram ini melibatkan beberapa orang. Diagram afinitas berbentuk pernyataan isu, sub-isu, dan pendapat terkait, yang selanjutnya dapat dipakai sebagai dasar untuk diskusi atau *brainstorming*.

- 2) Grafik hubungan timbal balik. Grafik ini menggambarkan hubungan diantara isu-isu yang berbeda. Biasanya dibuat setelah menyelesaikan diagram afinitas untuk memudahkan memahami hubungan diantara berbagai isu yang muncul. Grafik ini juga bermanfaat untuk mengidentifikasi isu yang paling penting untuk dijadikan fokus dalam mencari solusi suatu masalah.
- 3) Diagram pohon. Berguna untuk mengidentifikasi tahapan yang diperlukan dalam memecahkan suatu masalah. Penyelesaian masalah dilakukan dari level paling bawah secara bertahap menuju ke level atas (masalah pokok).
- 4) Grid prioritas. Digunakan untuk membuat keputusan yang memiliki berbagai kriteria atau alternatif pilihan. Misalkan, dalam memilih suatu teknologi terdapat berbagai pertimbangan, seperti biaya, kecepatan, pemeliharaan, dan lain-lain. Prioritisasi dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap kriteria dan mencari alternatif dengan nilai tertimbang yang terbesar, mirip dengan metode faktor rating pada pemilihan lokasi.
- 5) Diagram matriks. Diagram matriks merupakan suatu alat *brainstorming* yang dapat digunakan untuk menunjukkan hubungan antara berbagai ide atau isu. Diagram matriks relatif mudah dibuat dan umumnya dibuat dalam dua dimensi. Namun, diagram matriks dapat juga dibuat dalam tiga atau empat dimensi.
- 6) Bagan proses keputusan program. Merupakan suatu alat untuk membantu mengidentifikasi kemungkinan ketidakpastian yang berhubungan dengan penerapan program. Berdasarkan diagram pohon yang telah dibuat

dilakukan evaluasi kelayakan penerapan program. Tahapan/keadaan yang tidak layak atau memerlukan penanganan sendiri diberi tanda untuk menjadi perhatian.

- 7) Diagram jaringan kerja. Merupakan diagram yang menggambarkan hubungan diantara berbagai kegiatan serta mengidentifikasi kegiatan kritis dan lintasan kritis. Bentuk yang umum dipakai ialah CPM (*critical path method*) atau PERT (*program evaluation and review technique*).

Disamping itu berkembang pula alat pengendalian mutu dengan menggunakan prinsip-prinsip statistik yaitu Six Sigma. *SIX-SIGMA* dikembangkan oleh Motorola sebagai hasil dari pengalaman manufakturnya. Program six-sigma bertujuan untuk mengurangi variabilitas dalam karakteristik utama mutu produk pada tingkat yang sangat rendah. Motorola mengembangkan konsep six sigma untuk mengurangi variabilitas dalam proses sehingga batas spesifikasi menjadi ± 6 sigma dari rata-rata, sehingga hanya terdapat cacat sebesar 0,002 ppm, seperti dalam tabel berikut

2.2. Tabel Spesifikasi dan kecacatan

Batas Spesifikasi	Persen	Cacat/ppm
± 1 sigma	68,27	317300
± 2 sigma	95,45	45500
± 3 sigma	99,73	2700
± 4 sigma	99,9937	63
± 5 sigma	99,99994	0,57
± 6 sigma	99,9999998	0,002

Pada saat konsep six-sigma mulai dikembangkan dalam suatu perusahaan, diasumsikan rata-rata proses masih mengalami gangguan yang dapat menyebabkan pergeseran sejauh 1,5 sigma dari target. Dengan skenario ini, proses six-sigma memberikan toleransi cacat sebesar 3,4 ppm, seperti terlihat pada tabel berikut :

2.3. Tabel Spesifikasi dan prosen kecacatan

Batas spesifikasi	Persen	Cacat/ppm
± 1 sigma	30,23	697700
± 2 sigma	69,13	308700
± 3 sigma	93,32	66810
± 4 sigma	99,3790	6210
± 5 sigma	99,97670	233
± 6 sigma	99,999660	3,4

Karena keberhasilannya dalam manajemen mutu melalui pengembangan konsep six-sigma, membuat Motorola mendapat penghargaan Malcolm Baldrige pada tahun 1988. Konsep ini kemudian diadopsi oleh berbagai perusahaan besar lainnya di dunia. Dengan demikian, statistik dapat dipergunakan dalam melakukan penjaminan mutu, karena dapat memberikan deskripsi kuantitatif tentang kualitas, misalnya berapa terjadi ketidak sesuaian hasil dengan standar, ini berarti bahwa statistik dapat

menjadi alat penting dalam pengendalian proses. Pengendalian proses berdasarkan statistik terdiri dari enam langkah yang terdiri dari :

- 1) Memilih proses pengendalian statistik
- 2) Mendefinisikan secara tepat proses tersebut
- 3) Memilih masalah yang akan dikendalikan berdasarkan statistik
- 4) Melatih operator
- 5) Mengumpulkan data
- 6) Menyiapkan, memelihara dan menggunakannya

Dalam menggunakannya dapat memakai bagan untuk memperjelas apa yang perlu dikendalikan, dalam hubungan ini diagram Ishikawa (fishbone chart) dapat digunakan. Secara umum pengendalian dengan menggunakan analisis statistik merupakan alat yang telah banyak membantu organisasi guna melakukan perbaikan yang terus menerus.

j. Kebijakan Penjaminan Mutu Pendidikan

Pendidikan diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan pada pembentukan sumberdaya manusia (*human capital*) dalam aspek kognitif, afektif maupun keterampilan, baik dalam aspek fisik, mental maupun spiritual. Hal ini jelas menuntut kualitas penyelenggaraan pendidikan yang baik agar kualitas hasil pendidikan dapat benar-benar berperan optimal dalam kehidupan masyarakat. Komitmen bangsa dalam bidang pendidikan paling tidak menunjukkan adanya suatu keinginan yang kuat untuk menjadikan pendidikan sebagai faktor penting dalam pembangunan, sehingga upaya-upaya untuk selalu memperbaiki, mengembangkan dan

membangun dunia pendidikan harus difahami dalam konteks sumbangannya bagi pembangunan bangsa, karena pada akhirnya pendidikan akan menentukan kualitas Sumberdaya manusia/Human Capital, dan kualitas hasil pendidikan yang bagus akan membentuk human capital yang berkualitas, yang sangat penting dalam menunjang kehidupan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan. Dalam upaya untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, penjaminan mutu menjadi suatu keharusan, penjaminan mutu (*quality assurance*) pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk menjamin agar proses yang berjalan dalam organisasi/lembaga pendidikan dapat memenuhi standar atau bahkan melebihi standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam Peraturan Pemerintah No 19 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 91 ayat 1, 2, dan 3 tentang penjaminan mutu pendidikan disebutkan bahwa :

- 1) setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu.
- 2) penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.
- 3) penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Dengan melihat pasal 91 dari PP 19/2005, nampak bahwa penjaminan kualitas merupakan suatu kewajiban bagi lembaga pendidikan. Dalam melakukan penjaminan Kualitas Pendidikan, agar sesuai konteks diperlukan peninjauan pendidikan dalam lingkup tatarannya, Dalam upaya untuk mengkaji masalah pendidikan, pemahaman akan kondisi kualitas yang ada merupakan suatu hal penting yang dapat membantu memahami posisi dan kondisi pendidikan.

k. Audit Mutu

Secara umum prinsip dasar dalam pemeriksaan/audit adalah unsur kelengkapan dan efektivitas pengawasan dalam pelaksanaan sistem/penjaminan mutu yang beroperasi dalam suatu organisasi. Menurut Willy Susilo, Kriteria audit, lingkup, frekuensi dan metode-metode yang akan digunakan dipastikan ditentukan. Seleksi terhadap para auditor dan pelaksanaan audit harus dipastikan dilakukan secara objektif dan mengikuti ketentuan proses audit. Audit dilaksanakan secara independen yakni auditor tidak memeriksa pekerjaan mereka sendiri. Tanggung jawab dan persyaratan untuk merencanakan dan melaksanakan audit, pembuatan laporan hasil audit dan pengetolaan catatan-catatan hasil audit harus tertuang dalam prosedur terdokumentasi. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap unit yang diperiksa harus memastikan tindakan koreksi diambil segera mungkin untuk mengeliminasi ketidaksesuaian dan penyebab-penyebab yang telah ditemukan. Tindak lanjut

audit harus mencakup verifikasi terhadap tindakan-tindakan yang telah diambil dan melaporkan hasil verifikasi` yang telah dilakukan.

Audit mutu itu hanyalah suatu proses untuk membantu organisasi untuk memastikan sistem manajemen mutu telah efektif dan telah mencapai tujuan-tujuan yang direncanakan dan sistem tetap dipertahankan. Melalui audit mutu internal para pelaku bisnis, pemilik proses ,pelaku sistem mendapatkan data dan informasi faktual dari hasil audit yang akan digunakan sebagai landasan untuk memastikan dicapainya kondisi kesesuaian, efektivitas, kesehatan , dan efisiensi dalam pengelolaan kegiatan usaha.Adapun Tujuan audit mutu internal adalah mendorong terjadinya perubahan -perubahan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan sejalan dengan strategi bisnis yang telah dipilih dalam rangka merealisasikan visi - misi perusahaan. Secara lebih spesifik tujuan audit mutu internal dapat diuraikan sbb:

- 1) Memastikan sistem manajemen mutu yang telah dikembangkan dijalankan secara efektif
- 2) Memastikan tujuan-tujuan penerapan sistem manajemen mutu dicapai secara efektif
- 3) Memastikan sistem manajemen mutu terpelihara secara terus menerus
- 4) Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan mutu sedini mungkin

- 5) Mendalami permasalahan yang terjadi di berbagai proses sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan terus menerus.
- 6) Memastikan seluruh personil memiliki kompetensi yang dapat mendukung efektivitas sistem manajemen mutu.

Dalam melaksanakan Audit mutu, diperlukan penanganan yang tepat agar pengelolaan/manajemen audit dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Manajemen audit mutu adalah proses sistematis pengelolaan audit mutu untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen (PDCA) : perencanaan, pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut.

Diawali dari tahap perencanaan. secara umum mencakup penyediaan semua perangkat audit mutu , mulai pembuatan kebijakan tentang audit mutu prosedur audit mutu, program audit mutu, jadwal Audit mutu dan pembentukan tim audit mutu, penetapan tujuan audit mutu dsb. Tahap berikutnya adalah menjalankan audit mutu berdasarkan semua yang telah disiapkan pada tahap perencanaan. Pada tahap pelaksanaan audit mutu, mencakup kegiatan-kegiatan mulai dari sosialisasi program audit mutu, pembentukan tim audit, penunjukan dan penugasan auditor, persiapan auditor, pelaksanaan audit , pembahasan hasil audit dan membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan hasil audit ke pihak-pihak yang terkait.

1) Perencanaan Audit Mutu

Perencanaan adalah proses tahapan kegiatan audit mutu secara keseluruhan yang diawali dengan menetapkan tujuan, dilanjutkan dengan pengembangan program, penyusunan jadwal, penugasan auditor dan penentuan auditee. Termasuk dalam lingkup perencanaan audit mutu adalah menetapkan kebijakan audit, pengembangan prosedur audit mutu, program audit mutu, penyusunan jadwal audit mutu, pembentukan tim audit, dan pengembangan kompetensi auditor.

Kebijakan audit adalah pernyataan resmi dan terdokumentasi oleh pimpinan perusahaan menegaskan komitmen dan kebijakan tentang audit mutu. Biasanya kebijakan audit mutu dituangkan dalam manual mutu atau prosedur audit mutu internal. Berikut adalah cuplikan dari manual mutu tentang pengaturan audit mutu internal (contoh) :

- a) Tujuan audit adalah untuk memastikan sistem manajemen mutu diimplementasikan secara efektif dan hasilnya sesuai dengan yang telah direncanakan
- b) Tim audit dibentuk oleh wakil manajemen dan disahkan oleh Direksi dan dibekali pelatihan yang cukup sebelum melaksanakan audit.

- c) Program audit direncanakan oleh ketua tim audit dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan kekritisannya yang akan diaudit
- d) Audit dilakukan secara sistematis, objektif, terencana dan terdokumentasi serta mengedepankan integritas dan independensi.
- e) Audit harus dilakukan sesuai dengan prosedur audit yang telah ditetapkan.
- f) Dalam setiap pelaksanaan audit, auditor harus memperhatikan hasil audit yang terdahulu untuk mengevaluasi efektivitasnya.
- g) Kriteria audit, lingkup, frekuensi dan metode yang akan digunakan dipastikan ditentukan dalam prosedur audit internal.
- h) Pelaksanaan audit dilakukan secara objektif dan mengikuti ketentuan persyaratan audit.
- i) Pimpinan unit yang diperiksa bertanggung jawab untuk menindaklanjuti temuan audit pada unit-nya.
- j) Tindakan koreksi diambil segera mungkin untuk mengeliminasi ketidak-sesuaian yang telah ditemukan
- k) Tindak lanjut audit harus mencakup verifikasi terhadap tindakan tindakan yang telah diambil.¹¹⁶

Ketua tim audit bertanggung jawab dan melapor kepada Wakil Manajemen. Prosedur audit adalah dokumen referensi audit mutu

¹¹⁶ Willy Susilo, *Audit Mutu Internal: Panduan Praktis Para Praktisi Manajemen Mutu Dan Auditor Mutu Internal* (Jakarta: Vorqistatama Binamega, 2003).

yang isinya menjetaskan tentang bagaimana proses audit mutu ditaksanakan mulai perencanaan sampai pelaporan dan tindak lanjut hasil audit mutu.

Program audit adalah rencana induk kegiatan audit mutu yang menggambarkan kegiatan audit mutu selama kurun waktu biasanya satu tahun. Pengembangan program audit rnutu tidak dapat dilepaskan dari keterkaitannya dengan kebutuhan atau permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Dengan demikian pada waktu program audit mutu disusun, maka tim audit mutu bersama wakil manajemen perlu melakukan analisa kinerja pendahuluan untuk setiap fungsi dan proses, sehingga penekanan audit bisa diberikan pada fungsi-fungsi tertentu yang dipandang memertukan perhatian lebih dari fungsi lainnya (*critical areas*).

Jadwal audit adalah pengaturan dan pembagian waktu audit mutu untuk seluruh fungsi diperusahaan dalam kurun waktu tertentu , biasanya setahun. Menetapkan berapa kali setiap fungsi terkena audit mutu dalam kurun waktu satu tahun. Namun perlu juga diingat bahwa disamping kegiatan yang telah terjadwal, audit mutu juga dapat dilakukan sewaktu-waktu di luar jadwal yang telah disusun bilamana diperlukan, misalnya karena adanya kasus atau ada permintaan khusus dari Manajemen. Jadwal audit mutu tidak boleh terlalu kerap namun juga tidak baik terlalu Lama. Yang terbaik jadwal audit disusun dengan pertimbangan kebutuhan.

Tim audit adalah kelompok personil yang terdiri lebih dari beberapa orang sesuai kebutuhan yang dibentuk untuk metaksanakan audit mutu secara berkala. Penunjukan anggota tim audit mutu yang biasanya dipilih dari tenaga-tenaga yang handal dan cocok untuk tugas audit mutu. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi auditor mutu haruslah memiliki kompetensi (pengetahuan, pengalaman, pendidikan dan pelatihan serta atribut pribadi yang sesuai).

Sebelum memulai suatu kegiatan audit, seorang auditor mutu perlu melakukan persiapan-persiapan secara baik agar hasil audit dapat optimal dan interaksi audit tidak menimbulkan ekses yang kontra produktif terhadap maksud dan tujuan dilakukannya audit mutu. Berikut adalah beberapa persiapan yang diperlukan oleh seorang auditor mutu internal sebelum memulai suatu audit mutu, yang mencakup persiapan mental (pengetahuan, semangat dan emosi) , persiapan kertas kerja dan persiapan fisik. Persiapan pengetahuan: Auditor mutu internal hendaknya mempelajari proses yang akan diaudit, lakukan analisa SIPOC (*supply- input-process-output-customer*), sehingga semua parameter baik parameter mutu maupun parameter proses, baik yang berupa standar spesifikasi maupun berupa targettarget operasionat (*quality objectives*) dapat dipahami dengan baik. Identifikasi Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*) pada process yang akan di audit. Pelajari karakteristik permasalahan dan potensi permasalahan atau *critical*

points yang ada pada proses tersebut. Pelajari sistem manajemen mutu atau sistem kerja/metode kerja/ prosedur/ instruksi kerja yang telah didokumentasikan dan dijadikan acuan kerja pada unit dimana audit akan dilakukan. Buatlah berbagai catatan tentang hat-hat yang menjadi permasalahan atau yang berpotensi menjadi masalah , sehingga pada waktu proses audit dapat dikembangkan dalam berbagai pertanyaan kepada auditee. Persiapan kertas kerja audit mutu: Baca kembali prosedur audit mutu yang menjadi landasan audit mutu. Pahami isinya dengan baik. Identifikasi semua formulir yang berlaku dan siapkan secukupnya. Auditor juga perlu membuka kembali dokumen hasil audit yang lalu pada unit yang akan diperiksa, untuk mempetajari temuan auditor yang lalu. Apakah ada temuan audit yang belum diselesaikan . Bila ada maka hat itu perlu dimasukkan dalam catatan persiapan auditor, sehingga pada saat audit auditor dapat membahas kembali temuan audit yang belum selesai. Pelaksanaan audit mutu adalah proses realisasi dari semua yang telah dipikirkan dan dituangkan dalam perencanaan audit mutu. Termasuk dalam lingkup pelaksanaan audit mutu adalah sosialisasi program audit mutu, penugasan auditor, persiapan auditor keseluruhan proses audit, pembahasan hasil audit bersama auditee pembuatan laporan hasil audit dsb. Sosialisasi program audit mutu adalah kegiatan mengkomunikasikan hat-hat berkaitan dengan audit mutu yang perlu diketahui oleh pimpinan operasional dan karyawan agar audit mutu

tidak menimbulkan salah pengertian dan mendapat dukungan dari semua pihak. Sosialisasi dapat dilakukan dalam bentuk berbagai kegiatan misalnya memberikan penjelasan tentang maksud audit mutu kepada auditee dalam berbagai kesempatan, misalnya pada saat *opening meeting*. Penugasan auditor adalah pengaturan tentang siapa akan mengaudit apa, dimana dan kapan dan sebagainya. Pengaturan mengenai penugasan auditor mutu ini penting karena akan mempengaruhi kinerja auditor. Agar audit mutu bisa berjalan.

2) Pelaksanaan Audit Mutu

Pelaksanaan audit mutu/Proses audit adalah proses interaksi antara auditor dan Auditee dalam rangka mengumpulkan atau memperoleh data/informasi faktual dan bukti-bukti objektif tentang efektivitas dan kesesuaian sistem manajemen mutu. Aktivitas audit mutu yang umum dipraktekan antara lain melakukan observasi, meminta penjelasan, meminta peragaan, mewawancarai karyawan, menelaah dokumen, membandingkan, memeriksa dengan daftar periksa, mencari bukti-bukti objektif, melakukan cek silang, bertanya, melakukan survei, mencari informasi dari tempat lain, mempelajari menganalisa dll. Singkatnya seorang auditor mutu memiliki kebebasan untuk menggunakan berbagai pendekatan yang dipandang dapat membantu memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk sampai kepada kesimpulan audit. Meminta penjelasan adalah suatu bentuk interaksi antara auditor dan auditee untuk memperoleh

data /informasi atas objek audit secara deskriptif. Biasanya auditor mengajukan permintaan kepada auditee, misalnya dengan kata-kata: "Tolong jelaskan". Pengertian auditee dalam konteks ini adalah semua personil yang ada pada suatu unit yang tengah di periksa termasuk pimpinan tertinggi pada unit tersebut. Secara kelembagaan auditee dapat juga diartikan sebagai keseluruhan unsur yang ada pada unit yang sedang diperiksa.

Meminta peragaan adalah suatu pendekatan audit untuk memperoleh informasi melalui permintaan contoh aktivitas secara langsung atau secara simulatif atas suatu objek audit. Pendekatan ini biasa sangat efektif untuk membuktikan apakah suatu proses kerja atau mekanisme kerja telah dilakukan sesuai dengan persyaratan yang tertuang dalam dokumen referensi kerja. Misalnya, seorang auditor tengah mengaudit ke unit pemasaran, dan meminta peragaan cara menangani keluhan pelanggan, atau meminta seorang personil yang mengelola data base pelanggan untuk memperagakan pengamanan data base dan sebagainya.

Menelaah dokumen adalah suatu pendekatan audit secara administratif untuk menilai substansi yang termuat dalam dokumen acuan kerja dibandingkan misalnya dengan persyaratan standar atau dengan isi kebijakan mutu yang lebih tinggi kedudukannya. Untuk menelaah sebuah dokumen referensi kerja, auditor bisa meminta waktu untuk bekerja sendiri di suatu ruangan khusus, atau dilakukan

sebelum audit lapangan dilakukan. Membandingkan dengan daftar periksa adalah suatu pendekatan pemeriksaan dengan metoda verifikatif yakni membandingkan parameter standar yang tertuang dalam sebuah daftar periksa yang telah lebih dahulu disiapkan. berdasarkan dokumen-dokumen referensi dengan kinerja atau kondisi aktual untuk mendapatkan informasi tentang ada tidaknya kesenjangan atau penyimpangan. Pemeriksaan dengan alat bantu daftar periksa biasanya digunakan oleh auditor pemula, untuk menghindari kesalahan atau ketidak lancaran dalam proses audit. Daftar periksa bisa disiapkan jauh sebelum audit dilaksanakan. Daftar periksa bisa dibuat secara lengkap mencakup seluruh aspek yang ingin diperiksa. Daftar periksa bisa disiapkan berdasarkan prosedur, proses kerja, standard dll. Daftar periksa dapat juga hanya ditekankan pada aspek spesifik sesuai topik pemeriksaan. Misalnya auditor mendapat tugas untuk memeriksa masalah pergudangan maka persiapan daftar periksa dapat difokuskan hanya pada aspek-aspek yang terkait dengan masalah pergudangan, misalnya hal-hal yang terkait dengan pengendalian penerimaan barang datang - pengeluaran gudang- pengendalian pengeluaran barang dsb.

Metakukan cek silang adalah suatu pendekatan untuk membuktikan atau mengkonfirmasi kebenaran suatu informasi yang telah diperoleh dikaitkan dengan informasi pada bagian lain. Selain untuk memperkuat bukti objektif atas temuan yang sudah didapat ,juga

untuk memperoleh informasi tambahan yang diperlukan untuk mengambil suatu kesimpulan. Menanyakan adalah satu teknik yang paling umum dan paling banyak dilakukan oleh auditor untuk mendapatkan informasi. Pola pertanyaan yang baik adalah dengan pertanyaan terbuka : Mengapa ? Mengapa begini, mengapa begitu ?. Melakukan survey adalah suatu pendekatan audit dengan mengumpulkan informasi melalui metode penelitian dengan merancang sebuah alat survei sesuai dengan tujuan atau informasi yang ingin diketahui, misalnya melakukan survey mengenai kepuasan kerja karyawan, survei mengenai tingkat pemahaman konsep Standar Mutu

Mencari bukti-bukti adalah kegiatan mengumpulkan data-data pendukung yang dapat diverifikasi atas suatu objek audit yang diduga mengandung persoalan atau ketidaksesuaian. Bukti-bukti sangat diperlukan oleh auditor dalam penyusunan laporan hasil audit. Karena itu, pada setiap kesempatan interaksi, auditor harus selalu ingat dengan kebutuhan akan bukti-bukti objektif. Dengan demikian bukti-bukti perlu dikumpulkan segera setelah adanya indikasi temuan. Sebagai contoh, pada waktu auditor membahas soal pengendalian produk tidak sesuai, maka pada saat itulah auditor meminta berbagai bukti terkait dengan penyimpangan, misalnya hasil tes oleh bagian *Quality Assurance* atau catatan hasil produksi yang menggambarkan adanya penyimpangan. Dengan begitu, pada saat menyusun laporan semua bahan yang diperlukan sudah tersedia.

Benchmarking adalah suatu pendekatan studi banding bertujuan mencari informasi dari tempat lain untuk kemudian dibandingkan dengan informasi yang telah dikumpulkan pada perusahaan sendiri. Biasa benchmarking dilakukan untuk suatu aspek kinerja yang paling baik yang dimiliki oleh perusahaan yang dijadikan acuan. Mempelajari objek audit adalah suatu pendekatan untuk memahami secara mendalam objek audit dan keterkaitan kontekstualnya dengan cara mempelajari berbagai karakteristik spesifik yang bisa memberikan indikasi untuk memahami situasi yang sesungguhnya dari suatu objek audit.

Semua aspek yang ada di unit yang diperiksa dapat disebut sebagai objek audit. Namun untuk membuat audit mutu efektif, maka auditor pada satu kesempatan audit, seharusnya menyeleksi atau membatasi objek audit. Mengapa? Pertama karena waktu audit terbatas. Kedua, karena kapasitas auditor terbatas. Ketiga tidak semua objek audit relevan dengan topic audit yang menjadi konsentrasi. Pengukuran adalah proses mengkuantifikasikan atau memberikan nilai atau kategori pada suatu objek /kegiatan/ proses /kondisi /situasi/prilaku atau hal apa saja dengan mengikuti suatu kaidah tertentu untuk keperluan atau tujuan tertentu. Secara umum tujuan pengukuran adalah mendapatkan informasi yang selanjutnya dimanfaatkan untuk berbagai keperluan misalnya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, untuk pembuktian, untuk mengkonfirmasi suatu hal, untuk

pengendalian proses, untuk perbaikan atau peningkatan dan masih banyak lagi manfaat lainnya. Pentingnya pengukuran tersirat dalam ungkapan berikut. Kita tidak dapat mengendalikan apa yang tidak dapat kita ukur. Secara konsep, pengukuran adalah hal yang biasa, namun dalam pelaksanaannya, pengukuran seringkali menimbulkan permasalahan yang tidak sesederhana konsepnya. Sebagai contoh, auditor mutu akan melakukan pengukuran terhadap tingkat pemahaman karyawan mengenai SMM

Bagaimanakah pengukuran itu dapat dilakukan dengan tepat dan benar? Ketika auditor melakukan pengukuran, maka ada objek (data/variable) yang diidentifikasi. Bila objek pengukuran dalam jumlah yang banyak, maka diperlukan pendekatan pengukuran yang selain valid, reliable juga sekaligus efisien. Karena itu dalam kegiatan yang terkait dengan pengukuran cukup dilakukan terhadap sebagian dari populasi atau dalam bahasa statistik dikatakan secara sampling. Menganalisa adalah proses mengurai informasi hasil pemeriksaan atau pengukuran untuk memahami unsur-unsur terkecil guna mendapatkan informasi mendalam guna melihat hubungan sebab-akibat atau hubungan korelasi antara beberapa variable data temuan sebelum auditor membuat sebuah kesimpulan atas hasil audit.

Penilaian adalah proses memberi nilai atau harga pada sesuatu fungsi atau aspek yang telah diukur dengan pernyataan evaluatif, misalnya menyatakan suatu kegiatan tidak sesuai dengan

persyaratan yang telah ditetapkan. Menyimpulkan adalah proses akhir dari kegiatan pengukuran dan penilaian dengan memberikan pernyataan evaluatif berdasarkan data/informasi yang telah dikumpulkan/diukur dan dianalisa. Proses menyimpulkan bisa dengan pendekatan induktif berarti berangkat dari data spesifik menuju kesimpulan umum, atau secara deduktif berangkat dari informasi umum menuju kesimpulan spesifik.

Kesimpulan adalah hasil akhir sebuah audit mutu. Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka auditor siap membuat laporan hasil audit, yang dilengkapi dengan bukti-bukti objektif. Laporan hasil audit mutu biasanya dituangkan dalam format yang telah disiapkan dalam prosedur audit mutu. Verifikasi adalah melakukan pengecekan kembali untuk mengkonfirmasi apakah proses tindak lanjut yang telah ditakukan oleh auditee telah benar-benar selesai dan permasalahan bisa ditutup. Verifikasi biasanya dilakukan setelah tim audit menerima laporan tindakan koreksi dari auditee. Verifikasi dapat dilakukan secepatnya atau ditunda sampai pada putaran audit berikutnya, tergantung permasalahan dan prosedur audit yang berlaku.

Pada prinsipnya pendekatan audit mutu dapat ditakukan dengan cara apapun, tidak terbatas dengan pendekatan yang telah dibahas di atas. Auditor memiliki kebebasan yang cukup luas untuk menggunakan berbagai metoda atau pendekatan sejauh cara-cara yang digunakan bisa efektif dalam proses pemeriksaan dan tidak

menimbulkan permasalahan. Secara ilustrasi berikut adalah beberapa pendekatan yang lazim digunakan dalam audit mutu.

3) Pendekatan audit mutu

Dalam upaya untuk melakukan audit mutu, sudah barang tentu diperlukan dasar yang kuat untuk menjudgemen posisi atau kondisi mutu suatu organisasi atau individu, dalam hubungan ini terdapat beberapa cara pemerolehan informasi untuk kepentingan audit mutu yaitu :

1. Mengamati/melakukan observasi meminta penjelasan
2. Bertanya
3. Meminta peragaan mewawancarai karyawan menelaah dokumen
4. Membandingkan memeriksa dengan daftar periksa mencari bukti-bukti
5. Melakukan cek silang melakukan survei benchmarking
6. Mempelajari menganalisa menyimpulkan melakukan pengujian melaporkan memverifikasi

4) Kompetensi Auditor Mutu

Kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, kemampuan /keterampilan dan sikap kerja plus atribut kepribadian yang dimiliki oleh seseorang yang mencakup kemampuan berfikir kreatif , keluasan pengetahuan, kecerdasan emosional,pengalaman daya juang, sikap positif , keterampilan kerja serta kondisi kesehatan yang baik , yang

bisa dibuktikan atau diperagakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Secara traditional unsur kompetensi meliputi 3 aspek kunci Willy Susilo yakni : *Knowledge, Skill, dan Attitude* (KSA).¹¹⁷

Seseorang dikatakan memiliki kompetensi, artinya yang bersangkutan memiliki unsur KSA secara cukup sehingga mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif, dalam arti berhasil mencapai tujuan yang telah dirancang dari pekerjaan tersebut dengan segala tantangan dan berbagai permasalahan yang timbul ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

5) Laporan Audit/Monev mutu

Laporan audit mutu internal adalah hasil kerja seorang auditor mutu, yang disampaikan kepada auditee (unit yang diperiksa) untuk ditindak lanjuti. Laporan hasil audit mutu memuat informasi faktual, signifikan, relevan dan cukup, yang disusun secara sistematis dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Semua informasi yang dimuat dalam laporan audit benar-benar telah diseleksi sehingga menggambarkan kebenaran dan penting untuk diketahui, berkaitan langsung dengan permasalahan yang dilaporkan dan tidak menimbulkan keraguan atau menimbulkan pertanyaan-pertanyaan dibenak pembacanya, dan yang paling esensial, laporan audit mutu

¹¹⁷ Susilo.

mengandung potensi nilai yang siap direalisasikan menjadi nilai nyata yang berharga bagi kepentingan perusahaan.

Dalam pembuatan laporan hasil audit berlaku prinsip-prinsip komunikasi, yang mencakup siapa (*auditor*) menyampaikan apa (hasil audit) kepada siapa (*auditee*) dengan media apa (bahasa verbal tertulis) dengan tujuan apa (tindakan perbaikan oleh auditee). Policy (Kebijakan): laporan audit mutu menyebutkan kebijakan yang dijadikan acuan perbandingan atau referensi dalam proses audit. Policy atau kebijakan adalah koridor legalitas suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Bila dikatakan melanggar kebijakan perusahaan artinya suatu kegiatan menyimpang dari apa yang telah ditetapkan. Acuan perbandingan, misalnya kebijakan yang tertuang dalam manual mutu.

Location (lokasi) : menyebutkan secara spesifik tempat proses atau unit operasi dimana permasalahan ditemukan. Misalnya terjadi ketidak efektifan pada proses pergudangan dengan prinsip FIFO. *Activity* (kegiatan) : menyebutkan aktivitas atau proses dimana ditemukan permasalahan. Misalnya pada kegiatan pemeriksaan barang datang. *Clause* (klausul) : menyebutkan klausul peraturan atau standar dan pasal-pasal yang menjadi permasalahan atau yang dilanggar. *Evidence* (bukti objektif): menyebutkan bukti-bukti objektif yang mendukung laporan hasil audit. Misalnya hasil pengujian laboratorium tentang spesifikasi bahan baku yang menyimpang dari toleransi tetapi tetap diterima. *Scale of criticality* (tingkat keseriusan) :

menggambarkan tingkat keseriusan permasalahan dilihat dari satu atau beberapa sudut pandang.

Analysis (analisa) memberikan uraian hasil analisa sebab akibat yang melatar-belakangi terjadinya permasalahan. Misalnya terjadinya ketidak-mampuan tetusur akibat identifikasi pada sistem pelabelan tidak jelas. *Recommendation* (rekomendasi) memberikan rekomendasi sebagai buah pikiran auditor untuk menyelesaikan persoalan yang telah ditemukan. *Time for completion* (waktu untuk penyelesaian) : adalah kesepakatan mengenai batas waktu untuk penyelesaian permasalahan yang telah dibahas bersama antara auditor dan auditee.

Bentuk laporan audit mutu yang paling umum adalah menggunakan sistem formulir yang telah disiapkan. Bentuk laporan audit dengan formulir sangat praktis untuk pengisiannya dan untuk pemahaman secara cepat oleh pembacanya. Pada intinya laporan hasil audit mutu adalah kesimpulan yang dibuat oleh auditor berdasarkan data dan informasi yang telah dikumpulkan. Pertimbangan utama yang harus diberikan oleh auditor saat menyusun laporan audit adalah siapa pembacanya. Pemahaman tentang target pembaca ini penting agar, laporan audit bisa disusun untuk pemahaman optimal oleh pembacanya. Jadi laporan audit bukan untuk dimengerti sendiri oleh auditor . Laporan audit mutu harus mudah dimengerti oleh auditee tanpa ada peluang salah tafsir. Karena yang akan melaksanakan

instruksi/informasi yang tertuang dalam laporan audit adalah auditee, bukan auditor.

Karena itu dalam penyusunan laporan hasil audit, gunakanlah bahasa yang sederhana, jelas, singkat dan mudah dimengerti tanpa keraguan. Ingat prinsip-prinsip komunikasi, yang mencakup siapa (*auditor*) menyampaikan apa (*hasil audit*), kepada siapa (*auditee*) dengan media apa (bahasa verbal tertulis) dengan tujuan apa (tindakan perbaikan oleh auditee).

C. Konsep Dasar Penelitian

1. Konsep Dasar Kinerja Layanan

Dalam wacana manajemen, kinerja merupakan istilah yang populer. Istilah kinerja ini didefinisikan sebagai hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Sedarmayanti (1994:53) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Dalam pandangan pakar yang lain, misalnya Robin menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara *ability* (kemampuan

dasar) dengan *motivation* (motivasi) yaitu kinerja (Performance) $P = (A \times M)$ " (Robbins, 1994:187). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi tetapi memiliki motivasi yang rendah dapat menghasilkan kinerja yang rendah. Demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi tetapi kemampuan dasar yang rendah, maka kinerjanya pun rendah pula.

Jadi dengan demikian maka di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga memiliki motivasi yang tinggi pula untuk memperoleh suatu kinerja yang tinggi, dan motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.

Menurut ported an Lawler dalam As'ad (2004:61) berpendapat bahwa Kinerja adalah sebagai hasil perkalian antara usaha (*effort*) dengan kemampuan (*ability*) dan pemahaman peran (*role perception*). Dengan rumus sebagai berikut : $Kinerja = Usaha \times Kemampuan \times Pemahaman \text{ peran}$. Usaha (*effort*) adalah banyaknya energy yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, usaha tersebut ditentukan oleh nilai dari penghargaan (*Value of Reward*) serta persepsi seseorang tentang besarnya peluang untuk mendapatkan penghargaan (*Perceived effort reward probability*).

Sementara M. Blunberd dan CD.Pringle dalam Robbins (1996 :223) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, motivasi dan kesempatan berprestasi (*Opportunity to perform*). Dengan menggunakan rumus : $Kinerja = f(\text{kemampuan} \times \text{motivasi} \times \text{kesempatan berprestasi})$. Pengertian kesempatan berprestasi adalah kesempatan untuk

mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila bantuan dan fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupinya informasi yang diperlukan dan adanya aturan dan prosedur kerja.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut, khususnya menyangkut bidang pelayanan (Kotler: 2005, 561) mengemukakan beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan oleh individu, antara lain sebagaimana berikut:¹¹⁸

- a. *Tangibles* atau aspek fisik, yaitu tampilan fasilitas yang meliputi peralatan, *lay out*, perlengkapan ruangan, dan hal-hal yang dapat diamati konsumen dengan mudah. Aspek ini memegang peranan penting dalam menentukan kualitas pelayanan baik yang menghasilkan barang maupun jasa.
- b. *Reliability* atau aspek kepercayaan, yaitu kemampuan untuk menepati janji-janji pelayanan secara tepat dan akurat. Aspek ini juga meliputi keterampilan dan kecakapan dalam menjual dan melayani konsumen, pemberian kemudahan, kenyamanan, dan keleluasaan.

¹¹⁸ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium, Jilid 3* (Jakarta: Penerbit Indeks, 2005).

- c. *Responsiveness* atau kemampuan menanggapi, yaitu kemampuan untuk membantu dan melayani konsumen serta pelayanan yang cepat dan tanggap terhadap kebutuhan konsumen.
- d. *Assurance* atau jaminan, meliputi kemampuan dan pengetahuan karyawan serta staf dalam melayani kebutuhan konsumen. Kemampuan ini erat kaitannya dengan penciptaan jaminan kepercayaan terhadap kemampuan perusahaan atau institusi.
- e. *Empathy* atau empati, yaitu pemberian pengertian dan perhatian khusus kepada konsumen.
- f. *Equity*, yaitu adanya penegakan rasa keadilan.

Beberapa hal inilah yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah lembaga, dan institusi, baik yang fokus programnya pada dunia pendidikan maupun non pendidikan.

2. Konsep Teoritik Layanan

Sebelum menjelaskan tentang layanan akademik, ada baiknya dijelaskan konsep layanan secara umum. Demikian ini agar tidak pembahasan fokus dan terarah pada bahasan yang diinginkan.

Layanan yang seringkali mendapat awalan *pe* merupakan kegiatan yang tidak dapat didefinisikan secara tersendiri yang pada hakikatnya bersifat *intangibile* (tidak teraba), yang merupakan pemenuhan kebutuhan dan tidak dapat terikat pada penjualan produk atau pelayanan lain. Pelayanan dapat juga dikatakan sebagai aktivitas manfaat dan kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Hal ini dikarenakan pembelian suatu

pelayanan seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya misalnya makanan di restoran, tamu yang menginap di hotel, telepon dalam jasa komunikasi, buku yang dijual di toko buku, pemakaian listrik oleh pelanggan listrik dan sebagainya.

Lebih dari itu, kata pelayanan banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari seperti pelayanan publik, pelayanan administrative, pelayanan yang memuaskan dan sebagainya. Sebagai suatu faktor dalam kinerja suatu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, pelayanan merupakan strategi penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Layanan sendiri tidak bisa dilepaskan dari hak.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005, 571), pelayanan diartikan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang) atau jasa. Pelayanan juga diartikan sebagai kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.

Menurut Munir (Budiono: 2003, 60) menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain yang dilakukan secara langsung.¹¹⁹ Demikian lingkungan yang diungkapkan oleh Boediono bahwa pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepada hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.

¹¹⁹ S. A Budiono, "Manajemen Risiko Dalam Hiperkes Dan Keselamatan Kerja Bunga Rampai Hiperkes & KK Edisi Kedua" (Universitas Diponegoro Semarang, 2003).

Swasta DH mendefinisikan jasa (pelayanan) adalah: Barang yang tidak kentara (*intangible product*) yang dibeli dan dijual di pasar melalui suatu transaksi pertukaran yang saling memuaskan. Rangkuti (2005) menyatakan, jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari satu pihak kepada pihak lain.¹²⁰

Kotler (2005) mendefinisikan layanan sebagai: “*is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product*”.¹²¹

Layanan adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksinya mungkin tidak terkait dengan produk yang berbentuk fisik.

Sementara itu, Lovelock dan Wright (2007: 2) menjelaskan layanan dengan dua hal, yaitu:¹²²

(1) a service is an act or performance offered by one to another. Although the process may be tied to a physical product, the performance is essentially intangible and does not normally result in ownership of any the factors of production (2). Service are economic activities that create value and provide benefits for customers at specific times and places, as a result of bringing about a desired change in or and behalf of the recipient of the service.

Lovelock dan Wright (2007;2) mendefinisikan layanan dari aspek tindakan yang dilakukan untuk kebutuhan orang lain.¹²³ Meskipun layanan

¹²⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama, 2005).

¹²¹ Kotler, *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium, Jilid 3*.

¹²² Christopher Lovelock & Lauren K Wright, *Manajemen Pemasaran Jasa* (PT. Indeks Indonesia, 2007).

¹²³ Wright.

pada prosesnya (kadang-kala) menghasilkan sebuah produk, namun umumnya layanan merupakan hal yang tidak berwujud. Selain itu, layanan adalah aktivitas ekonomi yang menciptakan nilai dan benefit yang diperoleh dari pelanggan sebagai akibat kepuasan yang diperolehnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat dilihat betapa peranan pelayanan sangat diperlukan yang dititik beratkan kepada para pelanggan yang datang ke perusahaan dengan harapan untuk mendapatkan kepuasan tertentu sehingga dapat menjadi pengguna jasa bagi perusahaan di masa yang dapat datang. Di sini, dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan yang efektif adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan pada pengguna jasa.

Menurut Kotler (2005) karakteristik layanan (jasa) adalah:¹²⁴

a. Tidak berwujud

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum ada transaksi pembelian. Seorang yang meminta operasi plastik pada hidungnya tidak bisa melihat hasilnya sebelum transaksi terjadi. Pada bisnis jasa, pembeli dapat percaya dan yakin pada para pembekal jasa.

b. Tidak dapat dipisahkan

Suatu bentuk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau pasien. Namun apakah sumber itu hadir atau tidak, produk fisik yang berwujud tetap ada.

¹²⁴ Kotler, *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium, Jilid 3*.

c. Berubah-ubah

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, karena jasa ini sangat tergantung pada siapa yang menyajikan, kapan dan di mana disajikan. Para pembeli jasa sangat menyadari sifat yang mudah berubah ini, sehingga mereka sering bertanya-tanya dulu sebelum menentukan siapa pemilik jasa yang dapat dipilih.

d. Daya tahan

Jasa jelas tidak dapat disimpan. Satu alasan mengapa banyak dokter tetap membebani biaya pada pasien yang tidak dapat datang pada waktu yang telah dijanjikan adalah bahwa nilai suatu jasa tidak boleh hilang hanya karena si pasien tidak datang pada jam tersebut. Daya tahan suatu jasa tidak dapat menjadi masalah bila permintaan selalu ada dan mantap, karena menghasilkan jasa di muka adalah mudah. Bila permintaan berubah-ubah naik dan turun, maka masalah yang sulit dapat segera muncul.

Menurut Tjiptono (2000) karakteristik pokok pada jasa atau pelayanan yang membedakannya dengan barang. Keempat karakteristik tersebut adalah:

a. *Intangible*

Jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu objek, alat atau benda, maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja (*performance*) atau usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki. Jasa bersifat *intangible*,

artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium atau didengar sebelum dibeli.

b. *Inseparability*

Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personel*) merupakan unsur penting.

c. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non standardized out-put*, artinya variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan di mana jasa tersebut dihasilkan.

d. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kondisi seperti ini tidak dapat menjadikan permintaannya konstan. Tetapi kelihatannya permintaan pelanggan dapat jasa umumnya sangat bervariasi dan dipengaruhi faktor. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pelayanan adalah setiap tindakan atau perbuatan yang menghasilkan suatu tingkat kepuasan yang dapat ditawarkan. Untuk dijual, bersifat *intangible, inseparable, variable* dan *perishable*.

Demikian lingkungan pelayanan terhadap masyarakat dalam bidang pendidikan adalah merupakan pelayanan yang paling penting. Sehingga

siapapun yang berada didalam sistem lembaga pendidikan dapat memenuhi apa yang telah tertuang dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003.

Salah satu teori yang digunakan dalam layanan adalah apa yang disebut dengan *Total Quality Service*. *Total quality service* disingkat TQS atau layanan mutu terpadu adalah suatu keadaan ketika sebuah lembaga pendidikan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan bermutu kepada para pelanggan maupun pemilik lembaga pendidikan (pemerintah atau yayasan) dan pegawainya. TQS ini memiliki 5 elemen yang saling terkait satu sama lain (Albrecht 1992), sebagaimana penjelasan berikut:¹²⁵

a. *Market and Customer Research* (Riset Pasar dan Pelanggan)

Riset pasar adalah suatu kegiatan penelitian terhadap struktur dan dinamika pasar tempat lembaga pendidikan berada yang meliputi identifikasi segmen *pasar*, analisis demografis, dan analisis kekuatan yang ada di dalam pasar itu sendiri. Riset pelanggan bergerak lebih jauh lagi, yaitu mencari tahu harapan, keinginan, dan perasaan pelanggan secara individual terhadap layanan yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan. Hasil kedua riset tersebut merupakan sebuah acuan bagi lembaga pendidikan dalam memberikan pelayanan yang bermutu kepada para pelanggannya.

¹²⁵ K Albrecht, *Brain Power : Learn to Improve Your Thinking Skills* (New York: Prentice, Inc. Englewood Cliffs., 1992).

b. *Strategy Formulation* (Perumusan Strategi)

Suatu proses perancangan strategi untuk mempertahankan pelanggan yang ada dan meraih pelanggan baru. Agar dapat merumuskan strategi yang efektif, dibutuhkan beberapa hal seperti pengetahuan yang mendukung proses pembelajaran, misi lembaga pendidikan, kode etik profesi, pendekatan strategis yang dibutuhkan agar dapat memenangkan persaingan, pengetahuan teknologi informasi, operasi jasa, dan struktur organisasi untuk memenuhi permintaan pelanggan. Berbeda dengaii hasil riset pasar dan pelanggan, strategi merupakan navigator bagi lembaga pendidik dalam memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya.

c. *Education, Training and Communication* (Pendidikan, Pelatihan, dan Komunikasi)

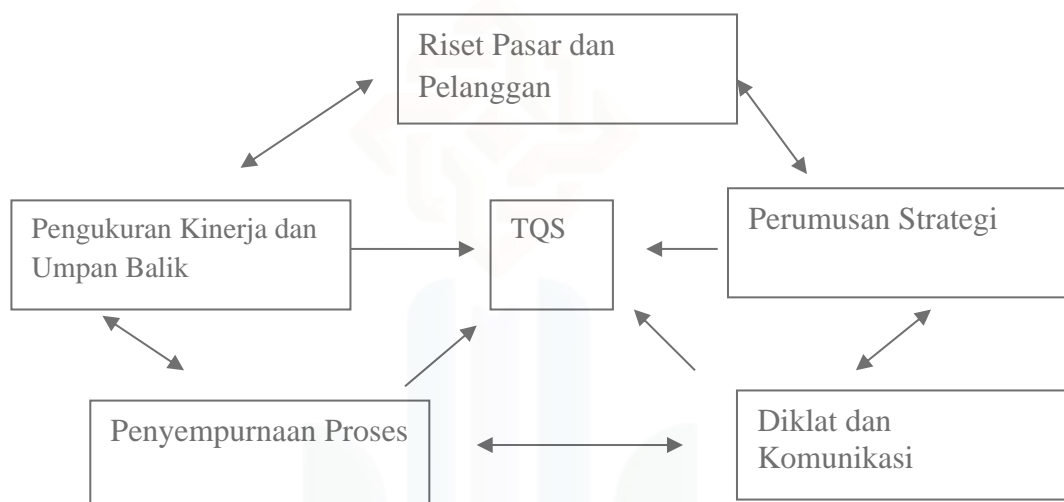
Pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam pengembangan dan peningkatan mutu layanan (pengetahuan dan kemampuan) sumber daya manusia agar mereka mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya, Adapun komunikasi berperan dalam mendistribusikan informasi kepada setiap individu yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan dan latihan serta komunikasi sebagai motor penggerak lembaga pendidikan yang mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya.

d. *Process Improvement* (Penyempurnaan Proses)

Penyempurnaan proses merupakan berbagai usaha di setiap hierarki manajemen lembaga pendidikan untuk secara berkesinambungan menyempurnakan proses pemberian layanan dan secara aktif memberikan cara baru dalam memperbaiki layanan. Penyempurnaan proses membutuhkan kajian dan pengujian yang diperlukan untuk perbaikan seluruh tata cara, kebijakan, peraturan, maupun metode kerja yang terdapat pada lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan tidak ada tata cara, kebijakan, peraturan maupun metode kerja yang berlaku selamanya dan dapat direvisi kapan saja apabila tidak sesuai dengan misi lembaga pendidikan tersebut. Proses yang secara terus-menerus disempurnakan merupakan alat kendali bagi lembaga pendidikan agar layanan yang diberikan kepada para pelanggannya dapat mengarah kepada tingkat mutu yang lebih baik.

e. *Assessment, Measurement, and Feedback* (Penilaian, Pengukuran, dan Umpan Balik)

Penilaian, pengukuran, dan umpan balik berperan dalam menginformasikan kepada penyaji jasa pendidikan seberapa jauh mereka mampu memenuhi keinginan dan harapan pelanggannya. Hasil penilaian kinerja dan umpan balik dapat dijadikan dasar untuk memberikan balas jasa kepada mereka, serta memberikan isyarat kepada lembaga pendidikan tentang apa yang masih dapat diperbaiki, kapan perlu diperbaiki, dan bagaimana cara memperbaikinya. Kelima elemen ini digambarkan sebagai berikut:



2.5. Gambar: *Total Quality Service*

Sumber: Albrecht, K. (1992).

Selanjutnya, agar bisa memberikan pelayanan terbaik, hendaknya semua yang terlibat dalam sistem sebuah lembaga pendidikan bisa melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Citra kualitas pelayanan yang baik bukanlah berdasarkan pada sudut pandang ataupun persepsi penyedia lagi atau lembaga pendidikan, melainkan pada persepsi dan sudut pandang masyarakat yang dilayani dibidang pendidikan. Dalam hal ini peserta didik, mahasiswa atau wali peserta didik.

Kondisi kualitas pelayanan pendidikan yang belum optimal dapat ditingkatkan dengan salah satu upaya pengembangan pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Edward menyatakan “pengembangan pegawai menjadi salah satu faktor di dalam meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan karena memberikan pelayanan yang berkualitas atau yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat

penting”.¹²⁶ Pendapat ini menunjukkan dengan pengembangan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai, terutama dalam instansi yang bersangkutan.

Kualitas pelayanan, dengan kata lain, adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi kepentingan yang dilayani. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dengan memuaskan. Jika pelayanan diterima lebih rendah daripada yang diharapkan maka kualitas pelayanan diharapkan buruk.

Dengan demikian, baik tidaknya kualitas dalam administrasi pendidikan tergantung pada kemampuan semua yang terlibat dalam sistem yang ada dalam lembaga pendidikan dalam memenuhi harapan yang dilayani yakni, peserta didik, mahasiswa, wali peserta didik secara konsisten.

3. Layanan Perguruan Tinggi

a. Upaya Pimpinan Perguruan Tinggi

Pimpinan perguruan tinggi (rektor, ketua, direktur) adalah penanggungjawab utama perguruan tinggi di samping melakukan arahan serta kebijaksanaan umum, juga menetapkan peraturan, norma dan tolok ukur penyelenggaraan perguruan tinggi atas dasar keputusan

¹²⁶ Vincent Gaspersz, *Lean Six Sigma for Manufacturing and Services Industries* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007).

senat perguruan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh pembantu rektor untuk universitas/institut, pembantu ketua untuk sekolah tinggi, dan pembantu direktur untuk politenik/akademi; dekan dan pembantu dekan di tingkat fakultas (PPRI Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 29 ayat 1 dan 3, serta Pasal 45).

Dikatakan bahwa manajer pada tingkat tertinggi hirarkhi organisasi berada pada tingkat perencanaan strategis.¹²⁷ Penerapannya di perguruan tinggi, pimpinan perguruan tinggi mempunyai fungsi melaksanakan perencanaan strategis yang menyangkut semua unsur, termasuk perencanaan strategis bidang administrasi. Dengan demikian pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya tersebut dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pelaksana administratif dapat melakukan hal-hal berikut :

- 1) Menentukan arah, tujuan atau sasaran, kegiatan, fungsi dan tugas dari pelayanan administrasi dari setiap unit yang ada di perguruan tinggi yang menyangkut layanan informasi dan fasilitas kerja perguruan tinggi. Karena penyediaan data dan informasi menjadi sasaran kerja pelaksana administratif, maka pimpinan perguruan tinggi dapat menjadikan ketersediaan data dan informasi dari setiap unsur yang lengkap, benar, relevan, dan up to date sebagai ukuran

¹²⁷ Jr.R. McLeod, *Sistem Informasi Manajemen Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I Dan II, Terjemahan Hendra Teguh SE* (Jakarta: PT.Prenhallindo, 1996).

yang harus dipenuhi oleh masing-masing pelaksana administratif. Tentang macam-macam data yang perlu ada di perguruan tinggi dapat diacu pedoman tabulasi 79 data yang menyangkut berbagai hal, keadaan, aktivitas, fasilitas, dan personil di perguruan tinggi untuk keperluan akreditasi dari Departemen Pendidikan Nasional.

- 2) Menentukan dan menggerakkan kepala dan personil pelaksana administratif akan tanggungjawab mereka terhadap pelaksanaan fungsi dan tugas-tugas unsur pelaksana administratif. Dalam memilih kepala biro atau kepala bagian administrasi, pimpinan perguruan tinggi harus mempertimbangkan kemampuan manajerial, hubungan manusia dan teknis administratif di samping kepangkatan kepegawaian. Sedangkan pegawai administratif juga harus dipilih orang-orang yang profesional atau berkeahlian di bidang administrasi. Untuk menggerakkan kepala dan personil administrasi dilakukan dengan pemberian gaji, tunjangan, dan insentif yang layak minimal sesuai peraturan yang berlaku.
- 3) Menentukan fasilitas kerja yang bernilai strategis bagi pelaksana administratif dengan memperhatikan syarat kelengkapan, kecukupan, kebaikan, dan kesesuaian kebutuhan dan perkembangan teknologi perkantoran.

Dalam melaksanakan tugas, pimpinan perguruan tinggi dibantu oleh para pembantu, yaitu pembantu rektor untuk universitas dan institut, pembantu ketua untuk sekolah tinggi, dan pembantu direktur

untuk politeknik dan akademi (Pasal 29). Pembantu rektor terdiri dari pembantu rektor bidang akademik, pembantu rektor bidang administrasi umum, dan pembantu rektor bidang kemahasiswaan (Pasal 36). Di perguruan tinggi berbentuk universitas dan institut, di tingkat fakultas, dekan dibantu oleh pembantu dekan bidang akademik, pembantu dekan bidang administrasi umum, dan pembantu dekan bidang kemahasiswaan mempunyai tanggungjawab membina tenaga administrasi dan administrasi fakultas. Dekan bertanggungjawab kepada rektor (Pasal 46). Dalam struktur manajemen organisasi, dekan yang memimpin fakultas di perguruan tinggi berbentuk universitas dan institut, dapat dikategorikan berada pada manajemen tingkat menengah atau middle management yang berfungsi mengendalikan pelaksanaan keputusan manajemen di atasnya (rektor), dalam hal ini yang menyangkut usaha pimpinan universitas dan institut dalam meningkatkan kualitas pelayanan pelaksana administratif di fakultasnya masing-masing.

Pembantu ketua di sekolah tinggi terdiri dari pembantu ketua bidang akademik, pembantu ketua bidang administrasi umum, dan pembantu ketua bidang kemahasiswaan (Pasal 60). Pembantu direktur di politeknik dan akademi terdiri dari pembantu direktur bidang akademik, pembantu direktur bidang administrasi umum, dan pembantu direktur bidang administrasi kemahasiswaan (Pasal 75 dan 88).

Dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan kualitas pelayanan administratif, pembantu rektor, pembantu ketua, dan pembantu direktur

masing-masing bidang membantu pimpinan dalam memimpin pelayanan akademik, administrasi umum, dan pelayanan kemahasiswaan (Pasal 38, 62, 77). Ini berarti bahwa melalui fungsi kepemimpinannya ini, setiap pembantu pimpinan perguruan tinggi tersebut juga menentukan kualitas pelayanan pelaksana administratif.

Sebagai pejabat administratif, setiap pembantu pimpinan harus memperhatikan dan melakukan tindakan-tindakan untuk memelihara dan meningkatkan kualitas pelayanan setiap satuan pelaksana administratifnya masing-masing. Pembantu pimpinan bidang akademik yang mempunyai kaitan langsung dengan biro atau bagian akademik harus terus melakukan pengarahan dengan melakukan pemotivasian, komunikasi, ketrampilan interpersonal, dinamika kelompok dan tim kerja, inovasi dan perubahan terencana sebagai bentuk pelaksanaan fungsi pengarahan atau kepemimpinannya (Schermerhorn,2000:1). Demikian pula pembantu pimpinan bidang administrasi umum harus melakukan fungsi pengarahan atau kepemimpinan tersebut kepada jajaran biro dan bagian administrasi umum yang meliputi urusan kepegawaian, keuangan, perbekalan, surat-menyurat dan kearsipan. Demikian pula pembantu pimpinan bidang kemahasiswaan juga harus melakukan fungsi memimpin tersebut atas jajaran biro atau bagian administrasi kemahasiswaan.

b. Usaha Kepala Biro dan Kepala Bagian

Kepala biro atau kepala bagian administrasi perguruan tinggi adalah pejabat yang membawahi atau mengelola langsung setiap unsur pelaksana administratif di perguruan tinggi. Kepala biro dan kepala bagian administrasi diangkat oleh dan bertanggung jawab kepada pimpinan perguruan tinggi. (Pasal 55,71,84, dan 97). Dengan demikian secara hirarkhis organisasi, seperti dikatakan di atas, kepala biro atau kepala bagian administrasi adalah manajer tingkat bawah yang bertanggungjawab langsung atas pelaksanaan (operasionalisasi) fungsi administratif perguruan tinggi di satuannya masing-masing kepada pimpinan perguruan tinggi. Seperti dikemukakan di atas pula, bahwa di setiap perguruan tinggi terdapat beberapa unsur pelaksana administratif seperti biro atau bagian administrasi akademik, kemahasiswaan, dan administrasi umum, dan setiap biro atau bagian dipimpin oleh seorang kepala.

Menurut pendekatan fungsi-fungsi manajemen, seorang kepala biro atau kepala bagian administrasi adalah seorang manajer yang mempunyai tanggungjawab melaksanakan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi, tugas-tugas, pegawai, perbekalan, keuangan, dan lingkungan kerjanya; ataupun melaksanakan peran manajerial seperti peran

pengambilan keputusan, informasional, dan interpersonal seperti yang dikemukakan Mintzberg.¹²⁸

Oleh karena kepala biro dan kepala bagian administrasi itu dalam tingkatan manajemen termasuk pada tingkatan operasional atau tingkat bawah (bandingkan dengan McLeod, 1996:9), maka setiap kepala biro dan bagian administrasi harus lebih banyak berkonsentrasi pada tataran pelaksanaan kerja administrasi yang menjadi urusannya masing-masing seperti administrasi akademik, kemahasiswaan, dan administrasi umum sehari-hari. Artinya, mereka lebih fokus untuk mengimplementasikan kebijakan pimpinan, mengurus kebutuhan komunikasi, informasi, dan fasilitas kerja (harta benda) organisasi untuk membantu pimpinan dan unsur perguruan tinggi lainnya, dan memberikan pelayanan administrasi menurut bidang urusannya masing-masing.

Dari uraian di atas dapat dikatakan setiap pimpinan, pembantu pimpinan, dan kepala biro atau bagian administrasi perguruan tinggi menentukan tingkat kualitas pelayanan administratif perguruan tinggi melalui fungsi manajemen dan peran manajerialnya. Agar para pejabat tersebut dapat memberikan sumbangan yang optimal melalui fungsi ataupun perannya, maka mereka harus terus memelihara dan meningkatkan kemampuan manajemen dan kepemimpinannya yang dalam tulisan ini dipandang sebagai faktor-faktor yang mempunyai

¹²⁸ McLeod.

kaitan dengan tingkat kualitas pelayanan administratif di setiap perguruan tinggi.

1) Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajemen adalah kemampuan yang dimiliki oleh manajer dalam menjalankan fungsi manajemen sehingga dapat menggerakkan bawahan atau pegawainya untuk melaksanakan tugas dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia dalam rangka memberikan pelayanan komunikasi, warkat dan harta benda perguruan tinggi kepada semua unsur yang ada di perguruan tinggi.

Chung dan Megginson (1981:280) mengatakan “*Managership is the authority to carry out these management functions*”. Kemampuan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan ini oleh Handoko (1998) disebut dengan kemampuan administratif.¹²⁹

Pimpinan, pembantu pimpinan perguruan tinggi dan kepala biro atau bagian administrasi perguruan tinggi harus memiliki kemampuan manajemen, baik kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kemampuan ini akan membuat mereka dapat menggerakkan para bawahan dan pegawainya dalam mengerahkan fasilitas untuk melaksanakan tugas

¹²⁹ Hani Handoko, T., *Manajemen Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Liberty, 1998).

pelayanan administratif kepada semua unsur di dalam perguruan tinggi dan kepada masyarakat yang membutuhkan.

Dengan kemampuan perencanaannya, para pimpinan perguruan tinggi dan kepala biro atau bagian administrasi dapat menyusun rencana dan program kerja harian (rutin) dan insidental sesuai kebutuhan, yang menjadi pedoman kerja bagi bawahan dan pegawainya dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas administratif menurut urusannya masing-masing.

Dengan kemampuan pengorganisasian, mereka dapat melakukan spesialisasi, departementalisasi, dan pendelegasian wewenang. Spesialisasi adalah pembagian pekerjaan ke dalam fungsi dan tugas yang diserahkan kepada sekelompok atau setiap pegawai sehingga setiap kelompok atau individu pegawai memiliki tugas tertentu yang harus dilakukan yang memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas secara efektif, efisien atau berkualitas karena kemampuan pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaannya untuk melaksanakan tugas tertentu setiap hari dan terus menerus (berulang, repetitif). Kaitannya dengan spesialisasi organisasi kantor adalah bahwa fungsi layanan administratif seperti administrasi akademik, administrasi kemahasiswaan, administrasi umum dan lain-lainnya di perguruan tinggi secara organisatoris terwadahi dalam setiap bagian sebagai satuan organisasi pelaksana administratif.

Biro atau Bagian administrasi seperti administrasi akademik, administrasi kemahasiswaan, administrasi umum dan lainnya dipimpin oleh seorang kepala dan mempunyai bawahan atau pegawai yang masing-masing mempunyai tugas-tugas administratif tertentu. Dengan kemampuan departementalisasinya ini pimpinan/kepala dapat menjamin bahwa fungsi dan tugas-tugas dari bawahan dan pegawainya dapat terlembaga, mereka mengetahui keberadaannya, fungsi dan tugasnya dalam hubungannya dengan unsur-unsur lain yang ada di perguruan tinggi, di samping memahami sistem pertanggungjawaban dan pelaporan pelaksanaan tugas, yang dapat digunakan untuk menjamin kebaikan kualitas pelayanan administratif di perguruan tinggi. Di samping itu, bawahan dan pegawai bagian administrasi di perguruan tinggi akan mantap, bersemangat atau termotivasi dan penuh komitmen dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas pelayanannya karena secara formal mereka memiliki wewenang (otoritas). Oleh karena itu, pendelegasian atau pemberian wewenang dari pimpinan atau atasan kepada bawahan dan pegawai menjadi sarana formal dan pegangan mereka untuk melaksanakan fungsi dan tugas. Dengan demikian, kemampuan pimpinan perguruan tinggi, kepala biro atau bagian administrasi untuk mendelegasikan wewenang kepada bawahan dan setiap pegawainya menjadi faktor yang harus diperhitungkan pula dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pelayanan

administratif sebab dengan wewenang yang diterimanya bawahan dan pegawai mempunyai rasa keterikatan wajib melaksanakan tugas dan bertanggungjawab.

Pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya, serta kepala biro dan bagian administrasi di setiap perguruan tinggi mempunyai tanggungjawab dan fungsi pengarahan untuk menjamin setiap bawahan dan pegawai mau (berkehendak) melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan administratif, komunikasi, warkat, dan harta benda yang berkualitas kepada unsur-unsur di perguruan tinggi. Termasuk dalam hal ini adalah kemampuan memberikan pemecahan masalah teknis pelaksanaan pekerjaan kantor apabila bawahan dan pegawai mengalami kesulitan atau menemui kendala yang menghambat pelaksanaan tugas pelayanan administratif.

Sedangkan kemampuan pengawasan dari pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya serta kepala biro dan bagian administrasi diperlukan untuk memastikan dan menjamin bahwa bawahan dan pegawainya melaksanakan fungsi dan tugas pelayanan administratif dengan kualitas yang baik, seperti yang diharapkan. Kemampuan pengawasan ini tercermin dari pemahaman mereka tentang standar proses, metode dan hasil pelaksanaan tugas yang diperlukan dalam menjalankan fungsi pengawasan baik sebelum, sedang, maupun setelah pelaksanaan pekerjaan administratif.

Pemahaman tentang standar kerja perlu untuk dapat melakukan evaluasi dan tindakan koreksi secara obyektif terhadap kenyataan pelaksanaan pekerjaan bilamana diperlukan.

2) Kemampuan kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang lain yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan.¹³⁰ Pimpinan perguruan tinggi dan para pembantunya, kepala biro dan bagian administrasi perguruan tinggi perlu memiliki kemampuan kepemimpinan untuk mempengaruhi para bawahannya atau pegawai administrasi agar mereka mau melaksanakan tugas-tugas pelayanan komunikasi, warkat, dan harta benda organisasi perguruan tingginya.

Pendekatan perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh The University of Michigan Studies mengidentifikasi dua perilaku pemimpin, yaitu pemimpin yang terpusat pada pekerjaan (*the job-centered leader*) dan pemimpin yang terpusat pada pegawai (*the employee-centered leader*). Sedangkan model *The Managerial Grid* yang dikembangkan Blake dan Mouton menggantikan dikotomi dua dimensi kepemimpinan dengan mengatakannya sebagai manajer yang menaruh perhatian pada orang (*concern for*

¹³⁰ Leon Chung, Kae. E & Megginson, *Organization Behavior; Development Manajerial* (New York: Hopper Publishar, 1981).

people) dan produksi (*concern for production*) dalam rangka mencapai hasil kerja yang efektif.¹³¹

Dari studi Universitas Michigan serta studi Blake dan Mouton tersebut, dapat dikatakan bahwa perilaku pemimpin (manajer) berorientasi pada tugas dan bawahan/pegawai sebagai dimensi-dimensi dari kemampuan kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya, serta kepala biro dan bagian administrasi perguruan tinggi.

Perilaku pemimpin atau manajer kepada bawahan menunjukkan gaya kepemimpinan yang berulang-ulang diperlihatkan oleh pemimpin melalui tindakan-tindakannya kepada bawahan ketika melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Perilaku berorientasi tugas dari seorang pimpinan dapat dilihat dari perhatiannya yang tinggi dalam hal-hal sebagai berikut :

- a) Merencanakan dan menentukan pekerjaan yang harus dilakukan
- b) Memberikan tanggungjawab/tugas kepada bawahan dan pegawai.
- c) Menentukan standar-standar pekerjaan yang jelas.
- d) Mendorong bawahan dan pegawai dalam penyelesaian tugas.
- e) Memonitor kinerja bawahan dan pegawai secara sungguh-sungguh.

¹³¹ Chung, Kae. E & Megginson.

Pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya beserta kepala biro dan bagian dari pelaksana administratif perguruan tinggi yang mempunyai perilaku berorientasi tugas dan hubungan yang tinggi, dapat membawa dampak yang tinggi pula pada kualitas pelayanan pelaksana administratif yang dilakukan para bawahan dan pegawainya. Dengan perilaku orientasi tugasnya yang tinggi, mereka mampu memberikan tugas, tanggungjawab, standar kerja yang jelas bagi bawahan dan pegawai. Dan dengan perilaku orientasi hubungan yang tinggi, mereka dapat memotivasi bawahan dan pegawainya untuk melaksanakan tugas pelayanan administratif yang berkualitas tinggi.

Oetomo (2002:7) juga menyebutkan bahwa manajer perlu memiliki visi, etika, dan kepekaan menanggapi keanekaragaman budaya. Dalam hal ini kepemilikan visi ditandai dengan pemahaman dan kemampuan pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya, serta kepala biro dan bagian administrasi untuk mengambil manfaat dari kemajuan teknologi komputer, telekomunikasi seperti internet, agar organisasinya menjadi lebih hidup dan dapat dengan cepat melakukan reaksi terhadap kenyataan, tuntutan dan perubahan yang terjadi.

Pemahaman etika oleh mereka menjadi hal penting pula karena berbagai keputusan dan tindakan yang dibuat pimpinan, pembantu pimpinan perguruan tinggi, kepala biro dan bagian

administrasi memiliki pengaruh yang luas di dalam maupun di luar organisasi, dan oleh karena itu mereka harus memikirkan berbagai nilai dan etika ketika berhubungan dengan atasan, bawahan, pengguna jasa administratif, pemanfaatan penerapan teknologi informasi dan dampaknya yang akan muncul.

Pemahaman terhadap budaya atau kebiasaan dari orang-orang, atasan, teman sekerja, bawahan dan setiap pengguna jasa administratif perlu dimiliki oleh pimpinan perguruan tinggi dan pembantunya, beserta kepala biro dan bagian administrasi, sebab dengan pemahaman ini mereka dapat mempengaruhi bawahan dan pegawainya untuk dapat melayani kebutuhan administratif berbagai pihak yang membutuhkan dengan baik dan memuaskan.

4. Konsep Kualitas Pelayanan

Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang dapat dikerjakan dengan baik. Aplikasi kualitas sebagai sifat dari penampilan produk

atau kinerja merupakan bagian utama strategis perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar ataupun sebagai strategi untuk terus tumbuh dan berkembang.

Wyckoff dalam Tjiptono (2000) menyatakan kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Sedangkan Yamit (2001) menyatakan secara umum kualitas jasa pelayanan adalah

dapat dilihat dari perbandingan antara harapan konsumen dengan kinerja jasa pelayanan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu tingkat keunggulan dan merupakan *output* yang tidak berbentuk yang bermanfaat bagi pelanggan dan tingkat tinggi rendahnya ditentukan oleh harapan pelanggan tersebut.

Pelayanan yang terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik standar pelayanan internal maupun standar pelayanan eksternal.

Menurut Gronroos dalam Tjiptono (2000) kualitas pelayanan total terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- a. *Technical Quality*
- b. *Fungsional Quality*
- c. *Corporate Image*

Berdasarkan komponen-komponen di atas diketahui bahwa *output* pelayanan dan cara penyampaiannya merupakan faktor-faktor yang dipergunakan dalam menilaikualitas pelayanan. Oleh karena pelanggan terlibat dalam suatu proses pelayanan, maka seringkali penentuan kualitas menjadi sangat kompleks.

Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas menekankan kepada aspek kepuasan pelanggan dan pendapatan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin

ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan di mana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang. Tjiptono (2000) secara ringkas mengatakan bahwa manfaat kualitas superior antara lain berupa:

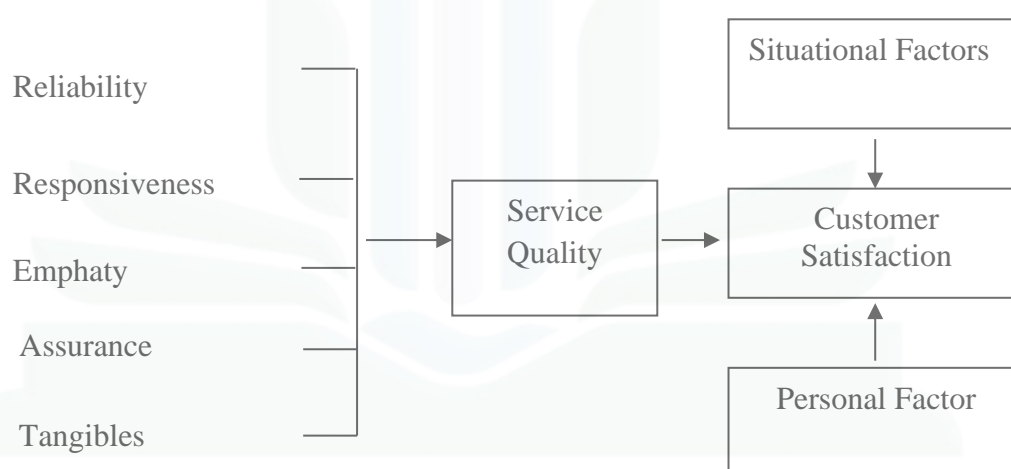
- a. Loyalitas pelanggan yang lebih besar,
- b. Pangsa pasar yang lebih besar,
- c. Harga saham yang lebih tinggi,
- d. Harga jual yang lebih tinggi,
- e. Produktivitas yang lebih besar.

Sehubungan dengan peranan *contact personal* yang sangat penting dalam menentukan kualitas pelayanan, setiap perusahaan memerlukan *service excellence*. Menurut Tjiptono (2000) yang dimaksud dengan *service excellence* adalah melayani pelanggan secara memuaskan, secara garis besar ada empat unsur pokok konsep pelayanan unggul yaitu:

- a. Kecepatan,
- b. Ketepatan,
- c. Keramah tamahan,
- d. Kenyamanan.

Keempat komponen tersebut merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi, maksudnya pelayanan yang menjadi titik *excellence* bila ada salah satu komponen yang kurang atau tidak ada.

Sebagaimana dijelaskan Zeithaml, Bitner dan Gramler (2005: 107) yang menggambarkan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan lembaganya dengan kualitas pelanggan, sebagaimana berikut:¹³²



2.6. Gambar Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan lembaganya dengan kualitas pelanggan
Sumber : Zeithaml, Bitner dan Gramler (2005: 107)

Berdasarkan skema di atas, maka persepsi terhadap kualitas layanan merupakan komponen memperoleh kepuasan pelanggan. Terlihat dalam gambar bahwa kualitas layanan adalah fokus evaluasi yang merefleksikan persepsi pelanggan terhadap *reliability*, *assurance*, *responsiveness*, *empathy* dan *tangible*.

Memberikan layanan yang baik pada konsumen bertujuan memenuhi harapan dan kebutuhan konsumen sehingga tercapai suatu kepuasan.

¹³² Mary Jo Bitner dan Dwayned D. Gremler Zeithaml, Valarie A., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 4th Edition*, Internatio (Singapore: McGraw-Hill., 2005).

Kepuasan itu sendiri terdiri dari dua hal, yaitu layanan dan produk kegiatan layanan. Keduanya dapat memenuhi syarat agar dapat memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Kualitas pelayanan adalah kesesuaian antara pelayanan yang diharapkan konsumen dengan pelayanan yang diberikan oleh sebuah lembaga.

Dalam pelaksanaannya, sebuah lembaga pendidikan dapat menjaga kualitas layanan yang diberikan sehingga konsumen merasa puas dan tidak merasa kecewa dengan layanan. Pasuraman, Zethaml dan Berry dalam buku Kotler (2005: 445) mengungkapkan lima gap (kesenjangan) yang dapat menimbulkan kegagalan dalam layanan, yaitu (1) kesenjangan harapan konsumen dengan persepsi manajemen (2) kesenjangan manajemen dengan kualitas layanan (3) kesenjangan kualitas layanan dengan penyampaian layanan (4) kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal dan (5) kesenjangan layanan yang dipersepsi dengan layanan yang diharapkan.¹³³

5. Kepuasan Pelanggan

Pelanggan adalah kata kunci bagi kesuksesan perusahaan. Peran yang demikian penting telah memaksa setiap perusahaan berupaya untuk menyusun kiatatau strategi untuk menarik mereka, sehingga mereka menjadi pembeli produknya. Kata puas berasal dari bahasa Latin “*satis*” yang berarti cukup dan “*facio*” yang berarti melakukan atau membuat.

¹³³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Jilid 1 Dan 2* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia., 2005).

Kepuasan, oleh karena itu, dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu yang memadai. Kepuasan, dalam pandangan David & Piercy (2006) tidak hanya tergantung pada pasar, penjualan atau pengalaman pelanggan. Namun, hal yang mendasar bahwa kepuasan memerlukan suatu organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Definisi Zeithaml tentang kepuasan, sebagai berikut: *“Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgement that a product pleasurable level of consumption related fulfillment.”*¹³⁴

Dari catatan di atas, Zeithaml menyebut kepuasan sebagai respon konsumen yang terpenuhi keinginannya. Dengan demikian, capaian sebuah kepuasan bergantung pada keinginan yang terpenuhi dari sebuah produk, layanan atau jasa, termasuk pendidikan.

Sementara itu, Subhash C. Jain (2009: 107) menyatakan bahwa *satisfaction of customer need is the ultimate test of a business unit’s success. Thus, an effective marketing strategy should aim at serving customer needs and want better than competitors do. Fokus on customers is the essence of marketing strategy.* Artinya, kepuasan kebutuhan pelanggan adalah ujian akhir keberhasilan suatu lembaga. Dengan demikian, strategi pemasaran yang efektif dapat bertujuan melakukan kebutuhan pelanggan dan melakukan yang terbaik dari yang pesaing lakukan. Fokus pada pelanggan adalah inti strategi pemasaran¹³⁵

Dalam konteks ini, mahasiswa sebagai salah satu elemen pelanggan pendidikan menjadi control untuk merasakan layanan pendidikan yang mereka terima. Pada sisi lain, kepuasan mahasiswa adalah bagaimana mereka menerima layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tersebut yang bersifat persepsi dan respon emosional. Oleh karena itu, pengukuran

¹³⁴ Zeithaml, Valerie A., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 4th Edition.*

¹³⁵ Jain C Subhash, *Manajemen Pemasaran Internasional* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009).

tingkat kepuasan mahasiswa dapat membantu mempromosikan, meningkatkan fokus pada hasil dan merangsang perbaikan dalam pekerjaan.

Dalam pandangan Hansemark dan Albinson dikutip oleh Singh (2004) bahwa kepuasan pelanggan secara keseluruhan merupakan sikap terhadap penyedia layanan atau reaksi emosional terhadap perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan dan apa yang mereka terima mengenai pemenuhan kebutuhan terhadap beberapa tujuan atau keinginan.¹³⁶

Hayer dan MacInnis (2001) dikutip Singh (2006) mengatakan bahwa kepuasan dapat terkait dengan perasaan penerimaan, kebahagiaan, *relief, excitement dan delight*. Terdapat alasan mendasar untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, yakni memahami kebutuhan pelanggan dan untuk tingkatan yang lebih tinggi dengan memberikan jaminan kepuasan pelanggan untuk mencapai loyalitas pelanggan tingkat tinggi dan ini pada gilirannya dapat meningkatkan keuntungan pada lembaga.

Tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja di bawah harapan, maka pelanggan dapat kecewa. Pelanggan yang puas dapat setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan. Sedangkan ketidakpuasan pelanggan merupakan penilai negosiasi dari kepuasan pelanggan, oleh karena kegagalan perusahaan memberikan harapan pelanggan dengan baik.

¹³⁶ K Singh, "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, no. 42 (2004): 301–17, <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>.

Szymanski dan Henard (2001) dalam Ginting (2005) memaparkan bahwa ada beberapa tipe pendekatan dalam menentukan kepuasan yang dirasakan konsumen yaitu:

- a. *Expectations*, yaitu pikiran harapan konsumen yang mempengaruhi langsung tingkat kepuasan dengan mempertimbangkan harapan konsumen.
- b. *Disconfirmation Expectations*, besarnya kepuasan diperoleh dari evaluasi produk dan jasa perbandingan kinerja produk dan jasa aktual dengan kinerja Produk dan jasa yang diharapkan.
- c. *Affect*, tingkat kepuasan dipengaruhi oleh dampak respon positif atau negatif yang dialami konsumen setelah melakukan pembelian produk atau jasa.
- d. *Attribution theory*, kepuasan terjadi jika konsumen menentukan kegagalan produk atau jasa disebabkan dengan produk atau jasa itu sendiri.
- e. *Performance*, kepuasan langsung dipengaruhi oleh kinerja produk atau jasa tanpa tergantung harapan.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menurut Kotler (2005) dipengaruhi oleh sistem pengiriman produk atau jasa, performa produk atau jasa, citra perusahaan atau persaingan. Selanjutnya factor tersebut di atas dihubungkan dengan

nilai yang diterima pelanggan, prestasi para karyawan serta keunggulan dan kelemahan para pesaing.¹³⁷

Berikut ini penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan tersebut:

a. Sistem pengiriman.

Memindahkan produk dari produsen ke pelanggan atau pemakai akhir dalam bisnis biasanya meliputi saluran distribusi. Untuk dapat memuaskan pelanggan, jaringan ini dapat berfungsi sebagai unit yang terpadu dan terkoordinir.

b. Performa produk atau jasa.

Performa dan keunggulan dari suatu produk sangatlah penting dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan, karena suatu produk atau jasa merupakan keunggulan bersaing yang utama.

c. Persaingan.

Kelemahan dan kekuatan para pesaing juga mempengaruhi kepuasan pelanggan dan merupakan peluang untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Selain itu dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan, terdapat lima faktor utama yang dapat diperhatikan oleh perusahaan yang menurut Lupiyoadi (2001) menyebutkan bahwa:

1) Kualitas produk.

Pelanggan dapat merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

¹³⁷ Kotler, *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium, Jilid 3.*

2) Kualitas pelayanan.

Terutama untuk industri jasa, pelanggan dapat merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan.

3) Emosional.

Pelanggan dapat merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain dapat kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi nilai sosial atau *self-esteem* yang membuat pelanggan menjadi puas terhadap merek tertentu.

4) Harga.

Produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah dapat memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya.

5) Biaya.

Pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu.

Pada dasarnya kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan atas produk dapat berpengaruh pada pola perilaku selanjutnya. Hal ini ditunjukkan pelanggan setelah terjadi proses pembelian (*postpurchase action*). Apabila

pelanggan merasa puas, maka dia dapat menunjukkan besarnya kemungkinan untuk kembali membeli produk yang sama.

Pelanggan yang puas juga cenderung dapat memberikan referensi yang baik terhadap produk kepada orang lain.

7. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Proses pengambilan keputusan untuk membeli atau menggunakan produk dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah pelayanan. Baik tidaknya pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan dapat terlihat dari puas atau tidak puasnya pelanggan yang menerima layanan tersebut. Puas atau tidak puasnya pelanggan terlihat dari perilaku pembeli. Jika pelanggan atau pembeli puas maka ia dapat memperlihatkan peluang yang besar untuk melakukan pembelian ulang atau membeli produk lain di perusahaan yang sama di masa mendatang. Seorang pelanggan yang merasa puas cenderung dapat menyatakan hal-hal baik tentang produk dan perusahaan yang bersangkutan kepada orang lain.

Pelanggan yang tidak puas dapat beraksi dengan tindakan yang berbeda. Adayang mendiamkan saja dan ada pula yang melakukan komplain yang berupa meminta ganti rugi atau mengembalikan produk kepada penjual, memberikan rekomendasi negatif kepada pihak-pihak lain seperti keluarga dan teman serta mengambil tindakan hukum.

Kotler *dalam* Yamit (2001) mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, metode tersebut antara lain:

a. Sistem keluhan dan saran pelanggan

Sistem ini memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memberikan saran, keluhan dan bentuk ketidakpuasan lainnya dengan cara menyediakan kotak saran. Setiap saran dan keluhan yang masuk dapat menjadi perhatian bagi perusahaan, sebab saran dan keluhan itu pada umumnya dilandasi oleh pengalaman mereka dan hal ini sebagai bentuk kecintaan mereka terhadap produk maupun terhadap perusahaan.

b. Survey kepuasan pelanggan

Survey pelanggan merupakan cara yang umum digunakan dalam mengukur kepuasan pelanggannya misalnya, melalui surat pos, telepon, atau wawancara secara langsung. Pengukuran kepuasan pelanggan dengan metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara.

c. *Directly report satisfaction*

Pengukuran dengan cara ini dilakukan secara langsung melalui beberapa pertanyaan tentang kepuasan terhadap suatu produk.

d. *Derived dissatisfaction*

Yaitu merupakan pertanyaan yang menyangkut dua hal utama yakni besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang mereka rasakan.

e. *Problem analysis*

Pelanggan yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok pertama masalah yang mereka hadapi

berkaitan dengan penawaran dari perusahaan. Kedua saran-saran untuk melakukan perbaikan.

f. Importance performance analysis

Yaitu responden diminta untuk merangkai beberapa atribut dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap atribut. Selain itu responden diminta untuk merangkai seberapa baik kinerja dalam masing-masing atribut tersebut.

g. Ghost shopping

Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghostshopper*) untuk berperan sebagai pembeli/memanfaatkan potensial produk/jasaperusahaan dan pesaing. Lalu mereka menyampaikan temuan-temuan mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing. Dengan adanya penemuan tersebut diharapkan mampu memperbaiki kualitas pelayanan yang ada.

h. Lost customer analysis

Dalam metode ini perusahaan berusaha menghubungi para pelanggannya yangtelah beralih ke lain perusahaan. Yang diharapkan dari hal ini adalah dapat diperoleh informasi penyebab beralih ke lain perusahaan dan akhirnya perusahaan dapat mengevaluasi kekurangan perusahaan dan memperbaikinya.

Peters *dalam* Yamit (2001) mengemukakan terdapat sepuluh (10) kunci sukses mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

a. Frekuensi

Berapa kali perusahaan mengadakan survey untuk mengetahui kepuasan pelanggan? Biasanya paling tidak setiap 60 sampai 80 hari sekali.

b. Format

Siapa yang melakukan survey kepuasan pelanggan?. dapat dikatakan bahwa sebaiknya yang melakukan survey formal kepuasan pelanggan adalah pihak ketiga di luar perusahaan dan hasilnya disampaikan kepada semua pihak dalam organisasi.

c. Isi

Isi (*content*) pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan standard dan dapat dikuantitatifkan.

d. Desain isi

Tidak ada satupun instrumen survey yang paling baik untuk setiap kondisi. Oleh karena itu perusahaan dapat mendesain survey secara sistematis dan memperhatikan setiap pandangan yang ada.

e. Melibatkan setiap orang

Mereka yang mengunjungi pelanggan untuk melakukan survey adalah semua level dan semua fungsi yang ada dalam organisasi, mulai dari manajer puncak hingga karyawan.

f. Mengukur kepuasan setiap orang

Perusahaan dapat mengukur kepuasan semua pihak, tidak hanya pelanggan langsung seperti pemakai akhir, tetapi juga pelanggan

tidak langsung seperti distributor, agen, pedagang besar, pengecer dan lain-lain.

g. Kombinasi berbagai ukuran

Ukuran yang digunakan dalam kepuasan pelanggan hendaknya dibatasi pada skor kuantitatif yang merupakan kombinasi dari berbagai unsur seperti individu, kelompok, divisi dan fasilitas.

h. Hubungan dengan kompensasi dan *reward* lainnya

Hasil pengukuran kepuasan pelanggan dapat dijadikan dasar dalam penentuan kompensasi insentif dalam penjualan.

i. Penggunaan ukuran secara simbolik

Ukuran kepuasan pelanggan hendaknya dibuat dalam kalimat sederhana dan mudah diingat serta ditempatkan di setiap bagian perusahaan.

j. Bentuk pengukuran lainnya

Deskripsi kualitatif mengenai hubungan karyawan dengan pelanggan dapat mencakup penilaian sampai sejauhmana karyawan memiliki orientasi pada kepuasan pelanggan.

Menurut Garvin dan Rowland dalam Tjiptono (2000) menyatakan faktor yang sering digunakan dalam mengevaluasi kepuasan terhadap suatu produk diantaranya:

- a. Kinerja (*performance*), kinerja di sini menunjuk pada karakter produk inti yang meliputi merk, atribut-atribut yang dapat diukur, dan aspek-aspek kinerja individu. Kinerja beberapa produk biasanya didasari oleh

preferensi subjektif pelanggan yang pada dasarnya bersifat umum (*universal*)

- b. Keragaman produk (*features*) dapat berbentuk produk tambahan dari suatu produk inti yang dapat menambah nilai suatu produk. *Features* suatu produk biasanya diukur secara subjektif oleh masing-masing individu (dalam hal ini konsumen) yang menunjukkan adanya perbedaan kualitas suatu produk atau jasa. Dengan demikian, perkembangan kualitas suatu produk menuntut karakter fleksibilitas agar dapat menyesuaikan diri dengan permintaan pasar.
- c. Keandalan (*reliability*), dimensi ini berkaitan dengan timbulnya kemungkinan suatu produk mengalami keadaan tidak berfungsi (*malfunction*) pada suatu periode. Keandalan suatu produk yang menandakan tingkat kualitas sangat berarti bagi konsumen dalam memilih produk. Hal ini menjadi semakin penting mengingat besarnya biaya penggantian dan pemeliharaan yang dapat dikeluarkan apabila produk yang dianggap tidak *reliable* mengalami kerusakan.
- d. Kesesuaian (*conformance*) dimensi lain yang berhubungan dengan kualitas suatu barang adalah kesesuaian produk dengan standar dalam industrinya. Kesesuaian suatu produk dalam industri jasa diukur dari tingkat akurasi dan waktu penyelesaian termasuk juga perhitungan kesalahan yang terjadi, keterlambatan yang tidak dapat diantisipasi dan beberapa kesalahan lain

- e. Daya tahan/ketahanan (*durability*), ukuran ketahanan suatu produk meliputi segi ekonomis maupun teknis. Secara teknis, ketahanan suatu produk didefinisikan sebagai sejumlah kegunaan yang diperoleh oleh seseorang sebelum mengalami penurunan kualitas secara ekonomis, ketahanan diartikan sebagai usia ekonomis suatu produk dilihat melalui jumlah kegunaan yang diperoleh sebelum terjadi kerusakan dan keputusan untuk mengganti produk.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceability*) kemampuan pelayanan bisa juga disebut dengan kecepatan, kompetensi, kegunaan, dan kemudahan produk untuk diperbaiki. Dimensi ini menunjukkan bahwa konsumen tidak hanya memperhatikan adanya penurunan kualitas produk tetapi juga waktu sebelum produk disimpan, penjadwalan pelayanan, proses komunikasi dengan staf, frekuensi pelayanan perbaikan dapat kerusakan produk dan pelayanan lainnya. Variabel-variabel tersebut dapat merefleksikan adanya perbedaan standar perorangan mengenai pelayanan yang diterima. Di mana kemampuan pelayanan suatu tersebut menghasilkan suatu kesimpulan dapat kualitas produk yang dinilai secara subjektif oleh konsumen.
- g. Estetika (*esthetics*), merupakan dimensi pengukuran yang paling subjektif. Estetika suatu produk dilihat melalui bagaimana suatu produk terdengar oleh konsumen, bagaimana tampak luar suatu produk, rasa, maupun bau. Jadi estetika jelas merupakan penilaian dan refleksi yang dirasakan oleh konsumen.

- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*). Konsumen tidak selalu memiliki informasi yang lengkap mengenai atribut-atribut produk dan jasa. Namun demikian biasanya konsumen memiliki informasi tentang produk secara tidak langsung, misalnya melalui merk, nama, dan negara produsen. Ketahanan produk misalnya, dapat menjadi sangat kritis dalam pengukuran kualitas produk.

Sementara itu, BC College dan Institute Student Out Comes Vol. 3 No. 1 (2003) menjelaskan enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa, yaitu : 1) *curriculum* 2) *teaching* 3) *analytical skills* 4) *communication skill* 5) *social skill* dan 6) *personal growth*. Detail penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut:¹³⁸

a. *Curriculum* (kurikulum)

Aspek yang pertama ini meliputi *curriculum content* (isi kurikulum), *organization of course content* (kumpulan kurikulum), *courses cover relevant topics* (penyampaian perkuliahan dengan topic yang sesuai), *courses up to date* (materi yang disampaikan mengikuti perkembangan jaman, *courses cover standard used in field* (perkuliahan disampaikan dengan standar yang ada).

b. *Teaching* (pola mengajar)

Aspek ini meliputi beberapa hal berikut, yaitu *quality of instruction* (kualitas instruksi), *availability of instructors outside class* (ketersediaan

¹³⁸ BC College, *Understanding Student Satisfaction*, 2003, http://admin.selkirk.bc.ca/research/document%0As/issue_satisfaction%5BI%5D.pdf.

dosen bertemu di luar kelas), *opportunities for class discussions* (kesempatan untuk berdiskusi), *opportunities for class presentations* (kesempatan untuk presentasi kelas) dan *tests of paper assigned* (tugas yang sesuai materi).

c. *Analytical Skills* (kemampuan analisa)

Aspek ini meliputi *analyze, think critically, solve problems* (kemampuan menganalisa, berfikir kritis, dan dapat menyelesaikan masalah), *combine ideas into new information* (mengkombinasikan ide terhadap informasi baru), *find and use information* (menemukan dan menggunakan informasi), *learn on one's own* (belajar dari pihak lain).

d. *Communication Skill* (kemampuan berkomunikasi).

Aspek yang keempat ini meliputi hal berikut: *speak effectively* (berbicara secara efektif), *write clearly and concisely* (menulis jelas dan singkat), *read and comprehend material* (membaca materi secara menyeluruh).

e. *Social skill* (kemampuan sosial).

Aspek ini meliputi *work effectively with others* (bekerja secara efektif dengan pihak lain) *develop supportive relationships* (membangun saling mendukung satu sama lain).

f. *Personal growth* (pertumbuhan diri).

Aspek yang disebut terakhir ini meliputi *understand oneself and abilities* (mengerti dan memahami kemampuan yang dimiliki, *develop*

values and ethical standard (membangun nilai dan standar etika), *aware of culture an philosophies* (memahami budaya dan filosofi).



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan *kualitatif* jenis *deskriptif*. Pendekatan kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.¹²⁸ Proses penelitian *kualitatif* ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan sejumlah pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Peneliti mengemukakan bahwa penelitian deskriptif berupaya menggambarkan dan menafsirkan apa yang ada, mengenai kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat yang terjadi ataupun kecenderungan yang sedang berkembang. Sebuah metode yang berkenaan dengan konteks kekinian dan peristiwa-peristiwa yang sudah terjadi yang memiliki hubungan dengan masa kini.¹²⁹

Jenis deskriptif adalah metode penelitian yang mempunyai tujuan menggambarkan secara utuh dan mendalam tentang realitas sosial dan berbagai fenomena yang terjadi di masyarakat yang menjadi subyek

¹²⁸ John W. Creswell, *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches)* Third Edition, California: @SAGE Publications. 2009. Hal 4

¹²⁹ John. W. Best, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982). 119

penelitian sehingga tergambar secara jelas ciri, karakter, sifat, dan model fenomena yang terjadi tersebut.¹³⁰ Dalam penelitian ini menggunakan strategi kualitatif fenomenologi.

Strategi *fenomenologi* merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti mengidentifikasi hakikat pengalaman manusia tentang suatu fenomena tertentu.¹³¹ Dalam proses ini, peneliti mengesampingkan terlebih dahulu pengalaman-pengalaman pribadinya agar dapat memahami pengalaman-pengalaman partisipan yang diteliti. Fenomena yang akan dideskripsikan atau digambarkan secara utuh dalam penelitian ini adalah Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, meliputi membangun budaya mutu, kompetensi SDM, kepemimpinan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil di dua lokasi (*multisitus*) yaitu, di Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa dua perguruan tinggi Islam swasta ini memiliki keunikan dalam membangun perguruan tinggi Islam swasta yang berbasis mutu. Pada kedua perguruan tinggi Islam swasta tersebut memiliki keterbasan mengenai sarana-prasarana namun memiliki semangat untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada mahasiswa dan dosen.

¹³⁰ Prof. Dr. H. Wina Sanjaya, M.Pd, Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur, Jakarta: Prenada Media Group, 2014, Hal 47

¹³¹ John W. Creswell.....,21-22

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam penelitian ini sebagai *instrumen* utama. Sebagaimana dalam penelitian kualitatif merupakan penelitian *interpretatif*, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus-menerus dengan para partisipan.¹³² Sehingga peneliti mempunyai kewajiban untuk membuat perencanaan, pelaksana pengumpul data, menganalisis, penafsir data yang pada akhirnya menjadi pelapor hasil dari penelitian. Selain itu juga berperan untuk mengidentifikasi bias-bias, nilai-nilai, dan latar belakang pribadinya secara refleksif seperti gender, sejarah, kebudayaan dan status sosial yang bisa membentuk interpretasi peneliti selama penelitian.

Bogdan dan Biklen menyatakan bahwa sebagai instrumen kunci, peneliti harus dapat mengungkapkan makna dan dapat berinteraksi terhadap nilai-nilai lokal, karena tidak mungkin dapat dilakukan jika hanya menggunakan kuesioner.¹³³ Sebagai instrument kunci (*key instrumen*) kehadiran peneliti mutlak dibutuhkan sehubungan dengan Upaya pengumpulan data yang diusahakan seakurat dan selengkap mungkin dari lapangan karena jika menggunakan alat yang bukan manusia, sangat tidak mungkin dapat mengadakan akselerasi terhadap data-data dan kenyataan lapangan. Oleh karena hal tersebut, validitas dan reabilitas data kualitatif sangat ditentukan oleh keterampilan metofologis, kepekaan dan integritas

¹³² John W. Creswell....., 264

¹³³ Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education an Intruction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, inc, 1982). 91

peneliti itu sendiri.¹³⁴

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain selain menjadikan manusia sebagai *instrumen* utama. Alasannya, segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian belum ada bentuk yang pasti. Seperti, Masalah penelitian, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, semuanya belum ditentukan secara jelas dan pasti sebelumnya. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti berusaha memahami fenomena secara observasional, dokumentatif dan dialami dengan menggunakan Teknik wawancara terstruktur. Poin-poin penting secara garis besar akan mengacu pada rumusan masalah yang telah ditentukan dalam rangka menelaah lebih jauh tentang strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan islam swasta.

Segala hal masih harus dikembangkan sepanjang penelitian. Selama masa penelitian, peneliti sebagai alat satu-satunya yang bisa mencapainya dan kehadiran peneliti memudahkan dalam mencari dan menggal informasi sebanyak-banyaknya.

D. Data dan Sumber Data

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan *Purposive* yaitu pemilihan informan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, artinya informan yang dituju adalah informan yang dianggap paling mengetahui tentang informasi yang akan digali oleh peneliti.¹³⁵

¹³⁴ Dede Oetomo dalam Bagong Suyanto, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Kencana, 2007). 186

¹³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018). (Bandung: Alfabeta, 2018).

Informan yang dijadikan subjek penelitian dalam penelitian ini adalah orang yang mengetahui secara teknis dan detail tentang perilaku prokrastinasi akademik serta orang yang paham mengenai Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta Studi Multisitus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, meliputi membangun budaya mutu, kompetensi SDM, kepemimpinan.

1. Ketua STAI merupakan informan yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan dalam Sekolah Tinggi khususnya di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi
2. Pembantu Ketua 1, dalam hal ini merupakan informan sebagai pembantu Ketua dalam membuat kebijakannya dalam persoalan strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik
3. Tata Usaha, sebagai informan yang diberikan kepercayaan untuk melakukan pelayanan akademik di Perguruan Tinggi
4. Mahasiswa dan Masyarakat, selaku informan yang mendapatkan pelayanan akademik tersebut.

E. Sumber Data

Sumber data diartikan sebagai benda, hal atau orang tempat peneliti mengamati, bertanya dan membaca data.¹³⁶ Data merupakan bahan keterangan tentang suatu obyek penelitian.¹³⁷ Dimaksud kata-kata dan tindakan disini yaitu perkataan dan tindakan orang yang diamati atau

¹³⁶ Suharisimi Arikunto, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, hal, 116

¹³⁷ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif* (Surabaya: Airlangga University Press). 233

diwawancarai merupakan data (*primer*).¹³⁸ Sedangkan sumber data lainnya bisa berupa sumber tertulis (*sekunder*) dan dokumentasi seperti foto.

Sementara dalam rencana penelitian ini akan menggunakan dua sumber data yaitu;

1. Data Primer

Pengambilan data diperoleh dari sebuah sumber yang ditentukan oleh peneliti melalui sampel atau populasi yang diteliti. Data primer adalah data yang diolah sendiri oleh peneliti yang didapatkan langsung dari objeknya. Sehingga yang dimaksud dengan data primer adalah data utama yang didapatkan langsung dari objek yang diteliti. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada ketua STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi, Pembantu Ketua I, Dosen, Tata Usaha, Mahasiswa dan Masyarakat. Kemudian data yang terkumpul diolah oleh peneliti sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

2. Data Sekunder

Mengambil sebuah data membutuhkan sumber pendukung untuk melengkapi data yang kurang lengkap. Data sekunder itu sendiri adalah sebuah data pendukung dan tidak secara langsung didapatkan dari objek yang diteliti, biasanya sudah dalam bentuk jadi diolah oleh pihak lain. Sehingga yang dimaksud data sekunder adalah data pelengkap dari data primer sebagai pendukung untuk kelengkapan data dan data sekunder disini didapatkan melalui dokumentasi baik catatan-catatan, agenda rapat,

¹³⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989). 102

draf kurikulum maupun aktifitas yang bisa diamati di lokasi penelitian.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari dokumentasi yang berupa arsip, notulen rapat, buku catatan atau laporan dan beberapa penelitian terdahulu di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi. Kemudian data yang terkumpul diolah oleh peneliti sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif tidak terlalu dibutuhkan *random sampling* atau pemilihan secara acak terhadap para partisipan dan lokasi penelitian yang biasanya dijumpai pada metode penelitiannya lainnya. Pembahasan mengenai partisipan dan lokasi penelitian dapat mencakup empat aspek yaitu, *setting* (lokasi penelitian), *aktor* (siapa yang akan diobservasi atau diwawancarai), *partisiapan* (kejadian apa saja yang dirasakan aktor yang akan dijadikan topik wawancara dan observasi, dan *proses* (sifat peristiwa yang dirasakan oleh aktor dalam *setting* penelitian).¹³⁹

Dalam penelitian ini akan menggunakan beberapa *instrumen* dalam pengumpulan data antara lain; observasi, wawancara, dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data melalui cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.¹⁴⁰

Observasi yang berarti mengamati memiliki tujuan untuk mendapatkan

¹³⁹ John W. Creswell.....,267

¹⁴⁰ Sutrisno Hadi, Metodologi Penelitian Research II, Yogyakarta: Andi Offset, 1990, hal 136

data tentang suatu fenomena di lapangan sehingga mendapatkan pemahaman atau sebagai alat pembuktian atas keterangan yang didapatkan sebelumnya.

Dalam penelitian ini observasi yang digunakan observasi non-partisipan yang dilakukan untuk memperoleh gambaran secara utuh bagaimana kepemimpinan kyai dalam membangun keragaman SDM dengan cara mengamati perilaku individu melalui aktifitas-aktifitas yang dilakukan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi. Observasi non-partisipan ialah peneliti atau partisipan tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Dalam observasi non-partisipan, peneliti mencatat, menganalisis dan dilanjutkan dengan membuat kesimpulan terkait hal yang diperoleh di lapangan.¹⁴¹ Pada observasi non-partisipan terbagi menjadi 2, yakni observasi terstruktur, yang merupakan observasi yang dirancang secara sistematis terkait hal yang diamati, kapan dan dimana tempatnya. Sedangkan observasi tidak terstruktur, merupakan observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis terkait apa yang akan diobservasi (Sugiyono, 2013).

2. Wawancara,

Wawancara adalah percakapan dengan maksud mendapatkan suatu informasi dari hasil tanya-jawab.¹⁴² Dalam melakukan wawancara bisa dilakukan dengan wawancara berhadap-hadapan dengan partisipan atau

¹⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018). (Bandung: Alfabeta, 2018).

¹⁴² Lexy J, Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakrya, 2001, hal, 135

mewawancarai dengan menggunakan media komunikasi seperti telpon dan alat komunikasi lainnya.

Adapun jenis wawancara yang digunakan dalam dalam penelitian ini adalah jenis wawancara terpimpin. Untuk mendapatkan informasi yang cukup terkait kepemimpinan berbasis mutu dalam membangun pelayanan akademik yang berbasis mutu dengan cara mewawancarai beberapa partisipan, seperti, ketua, pembantu ketua I, Dosen, Mahasiswa dan Masyarakat.

3. Dokumentasi

Metode ini adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku laporan, notulen rapat, majalah, prasasti.¹⁴³ Berdasarkan pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa metode pengumpulan data ini untuk meneliti catatan-catatan penting yang sangat erat dengan obyek penelitian. Seperti catatan rapat, surat-surat edaran, dan beberapa dokumen yang diterbitkan.

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai dilapangan.¹⁴⁴ Analisis data merupakan sebuah proses mengatur data, kemudian mengorganisasi pada

¹⁴³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hal, 188

¹⁴⁴ Sugiono, *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta, 2010, hal 336

sebuah pola, kategori dan uraian dasar.¹⁴⁵ Dalam analisa penelitian ini peneliti akan menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu model yang diawali dari Pengumpulan data, Reduksi Data, Penyajian data dan terakhir penarikan kesimpulan.¹⁴⁶

Patton¹⁴⁷ mengungkapkan analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberinya arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian. Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan melalui data yang ada. Peneliti berangkat dari sebuah fakta, informasi dan data empiris untuk membangun teori, atau bisa juga peneliti berangkat dari situasi atau kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata untuk kemudian dirumuskan menjadi sebuah model, konsep, kategori, prinsip atau definisi yang bersifat umum.

Sebelum analisis data dilakukan oleh peneliti, terlebih dahulu peneliti mengolah data secara ringkas namun jelas dan sistematis yang didapat dari pengamatan/observasi, wawancara, hasil rekaman dan hasil data lainnya. Semua data tersebut lalu ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung diperolehnya dari lapangan dan

¹⁴⁵ Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methode*, Newbury Park: Sage Publication, 1990, hal 54

¹⁴⁶ Sugiono.....,246

¹⁴⁷ Patton Michael Quinn....., 54

dilakukan terus menerus semenjak peneliti memulai melakukan penelitian. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono,¹⁴⁸ bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Penelitian ini juga menggunakan deskriptif yang bersifat eksploratif yaitu menggambarkan status keadaan atau fenomena yang terjadi.¹⁴⁹ Penelitian ini ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu, dan berusaha memecahkan persoalan-persoalan yang ada dalam fokus penelitian dan menganalisis data-data yang diperoleh. Lebih teknisnya analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

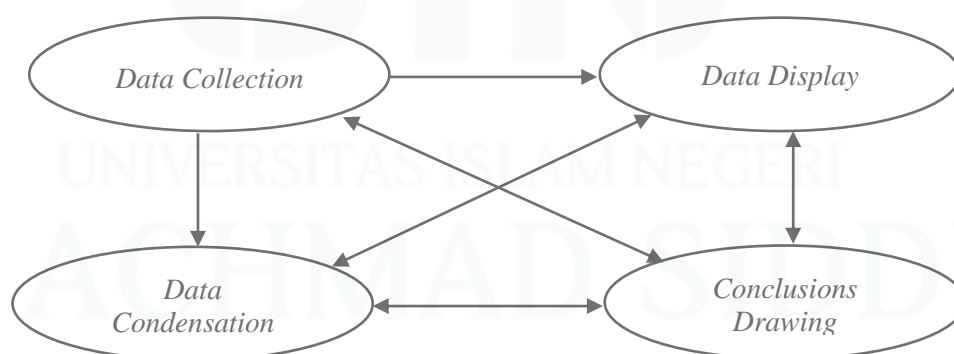
Analisis data dalam penelitian kualitatif di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi dipersiapkan dan dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi pendahuluan, observasi lanjutan selama pelaksanaan penelitian dan setelah selesai penelitian. Data pokok penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisir data yang diperoleh kedalam sebuah kategori-kategori, kemudian menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah dan topik penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami oleh pembaca.

¹⁴⁸ Sugiyono, *Metode...*, 246

¹⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, 195

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana¹⁵⁰ yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*) (Miles:2014).

Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman¹⁵¹ sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Prosedur Analisis Data

¹⁵⁰ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press, 2014, Hal 14

¹⁵¹ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J, *Qualitative...*, 14

Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilahan, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan Huberman menyampaikan "*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*".¹⁵² Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut. (Miles, 2014:10)

2. *Selecting*

Menurut Milles dan Huberman peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan

¹⁵² Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*, 10

dianalisis.¹⁵³ Informasi-informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan kohesiv kiai pesantren dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.(Miles, 2014)

3. *Focusing*

Milles dan Huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.¹⁵⁴

4. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang strategi kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

5. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat,

¹⁵³ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative....,18

¹⁵⁴ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative....,19

melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti menumpulkan data setiap proses dan konteks sosial dalam tabel

a. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan proses pengumpulan informasi yang disusun berdasar kategori atau pengelompokan – pengelompokan yang diperlukan. Penyajian data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata, gambar grafik dan tabel. Tujuan penyajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi. Dalam hal ini, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti harus membuat naratif, matrik atau grafik untuk memudahkan pengusann informasi atau data tersebut.

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang

sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

b. Reduksi data (data reduction)

Reduksi data diartikan secara sempit sebagai proses pengurangan data, namun dalam arti yang lebih luas adalah proses penyempurnaan data, baik pengurangan terhadap data yang kurang perlu dan tidak relevan, maupun penambahan terhadap data yang dirasa masih kurang.

Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data, guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting tentang hasil temuan dan maknanya.

Pada proses reduksi data, hanya temuan data atau temuan yang berkenaan dengan permasalahan penelitian saja yang direduksi. Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan masalah penelitian dibuang. Dengan kata lain reduksi data digunakan analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak penting, serta mengorganisasikan data, sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.

c. Verifikasi data/ interpretasi data

Interpretasi data merupakan proses pemahaman makna dari serangkaian data yang telah tersaji, dalam wujud yang tidak sekedar melihat apa yang tersurat, namun lebih pada memahami atau menafsirkan mengenai apa yang tersirat di dalam data yang telah disajikan.

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu deskriptif dan reflektif. Catatan deskriptif adalah catatan alami, (catatan tentang apa yang dilihat, didengar, disaksikan dan dialami sendiri oleh peneliti tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti terhadap fenomena yang dialami). Catatan reflektif adalah catatan yang berisi kesan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai, dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya.

d. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap

pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. Keabsahan Data

Dalam verifikasi keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan pada kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).¹⁵⁵

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Peneliti sebagai instrument kunci dalam penelitian kualitatif banyak berperan dalam menentukan dan menjustifikasi data, sumber data, kesimpulan dan yang lainnya yang memungkinkan timbulnya bias. Derajat kepercayaan digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan dilapangan. Maka untuk mencapai drajat kepercayaan yang tinggi, berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti.

Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif adalah kredibel atau dapat dipercaya dari prespektif partisipan dalam penelitian tersebut. Karena dari perspektif ini tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan. Partisipan adalah satu-

¹⁵⁵ J. Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 175

satunya orang yang dapat menilai secara sah kredibilitas hasil penelitian tersebut.

2. Ketekunan dalam pengamatan: peneliti melakukan pengamatan atau observasi secara terus menerus terhadap proses kepemimpinan kohesiv kiai pesantren guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga pada akhirnya akan mengetahui aspek yang penting, fokus dan relevan dengan topik penelitian.

Peningkatan ketekunan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Teknik ketekunan pengamatan dilakukan dengan maksud mengadakan pengamatan dengan teliti, rinci, dan mendalam serta berkesinambungan terhadap fenomena dan peristiwa yang terjadi pada latar penelitian, sehingga ditemukan hal-hal yang relevan dengan kepentingan penelitian. Dengan perkataan lain, ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan masalah yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Pada peningkatan ketekunan yang biasanya peneliti lakukan yaitu peneliti mendeskripsikan data secara akurat dan sistematis tentang apa yang diteliti. Dalam penelitian ini sebagai bahan untuk membantu peneliti dalam meningkatkan ketekunan adalah membaca referensi maupun hasil penelitian dan dokumen yang terkait dengan temuan-temuan yang diteliti.

Dengan membaca banyak literatur maka wawasan peneliti akan semakin luas dan mendalam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang telah diperoleh apakah data tersebut benar atau salah.

3. Triangulasi: Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Lebih lanjut dikatakan oleh Maleong, (2016) bahwa ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu: penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba dalam (Maleong, 2016) berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.

Teknik triangulasi dilakukan dengan maksud mengecek ulang derajat keterpercayaan data atau informasi yang telah diperoleh. Triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan menanyakan hal yang sama kepada informan melalui teknik yang berbeda yaitu melalui wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda. Sumber-sumber yang dimaksud pihak yang terkait dengan fokus penelitian.

Penggunaan teknik triangulasi ini dilaksanakan pada saat peneliti melaksanakan penelitian tahap kedua. Dari hasil triangulasi tersebut diperoleh hasil bahwa apa yang dikemukakan oleh informan melalui

wawancara, setelah diogunakan teknik lain berupa pengamatan dan dokumentasi ternyata hasilnya sama. Sedangkan hasil yang didapatkan dengan mengkonfirmasi data yang dikemukakan melalui sumber lain, juga didapatkan kenyataan bahwa apa yang telah dikemukakan oleh informan sebelumnya adalah benar. peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan mencoba membandingkan dengan sumber lain. Peneliti mencoba membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan Pengasuh, Pengurus Pesantren, Kepala Sekolah dan Guru.

4. Keteralihan (*transferability*)

Usaha membangun keteralihan dalam membangun penelitian kualitatif jelas sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif dengan validitas eksternalnya. teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seliti mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Uraiannya harus mengungkapkan secara khusus sekali segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar ia dapat memahami penemuan-penemuan yang diperoleh.

Kriteria *transferability* merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer kepada konteks atau setting yang lain. Sebuah perspektif kualitatif *transferabilitas* adalah tanggung jawab seseorang dalam melakukan generalisasi. Peneliti kualitatif dapat meningkatkan *transferabilitas* dengan melakukan suatu

pekerjaan mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi-asumsi yang menjadi sentral pada penelitian tersebut. Peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

5. Kebergantungan (*dependability*)

Untuk menyakinkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan itu reliabel, maka dilakukan dengan cara auditing kebergantungan. Hal ini dilakukan baik terhadap proses maupun terhadap hasil atau keluaran dalam pemeriksaan terhadap kriteria kebergantungan terdapat beberapa langkah. Amzir (2014) menjelaskan bahwa kriteria dependabilitas sama dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Pandangan tentang reliabilitas didasarkan pada asumsi replikabilitas (*replicability*) atau keterulangan (*repeatability*) atau keterulangan. Secara esensial itu berhubungan dengan apakah kita akan memperoleh hasil yang sama jika kita melakukan pengamatan yang sama untuk kali yang kedua. Akan tetapi, secara aktual kita tidak dapat melakukan sesuatu yang sama (dua kali) – dengan definisi jika kita melakukan pengukuran dua kali sebenarnya kita mengukur dua hal yang berbeda. Uji *dependability* adalah uji reliabilitas dalam penelitian kualitatif dengan maksud bahwa penelitian dapat dianggap reliabel apabila orang lain dapat mengulangi dan merefleksikan proses penelitian tersebut. Untuk itu peneliti harus meyakinkan pihak lain bahwa penelitian yang dilakukan benar dan telah

dilaksanakan sesuai proses yang ditetapkan melalui bukti pendukung, baik saat masih tahap pengumpulan. Untuk menghindari kesalahan dalam menafsirkan untuk memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

6. Kepastian (*confirmability*)

Penelitian kualitatif cenderung berasumsi bahwa setiap peneliti membawa perspektif yang unik ke dalam penelitian. Kriteria konfirmabilitas atau objektivitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian dapat dikonfirmasi oleh orang lain. Terdapat sejumlah strategi untuk meningkatkan konfirmabilitas. Peneliti dapat mendokumentasikan prosedur untuk mengecek dan mengecek kembali seluruh data penelitian. Peneliti lain dapat mengambil suatu peran “devil’s advocate” terhadap hasil penelitian, dan proses ini dapat didokumentasikan. Peneliti secara aktif dapat menelusuri dan mendeskripsikan contoh-contoh negatif yang bertentangan dengan pengamatan sebelumnya. Setelah melakukan penelitian, seseorang dapat melakukan audit data yang menguji pengumpulan data dan prosedur analisis dan membuat penilaian tentang kemungkinan distorsi dan bias.

Menurut Creswell (2008: 266) melalui proses pengumpulan dan analisis data, peneliti perlu menjamin bahwa temuan dan interpretasi akurat. Validasi temuan berarti bahwa peneliti menentukan keakuratan atau kredibilitas dari temuan tersebut melalui strategi-strategi seperti

pengecekan anggota (member checking) atau triangulasi. Sebagian peneliti kualitatif telah membicarakan ide ini (Creswell & Miller, 2000; Lincoln & Guba, 1985). Peneliti kualitatif biasanya tidak menggunakan kata bias dalam penelitian; mereka akan mengatakan bahwa semua penelitian adalah interpretif dan bahwa peneliti harus menjadi reflektif diri mengenai perannya dalam penelitian, bagaimana dia menginterpretasikan temuan, dan sejarah personal dan politiknya yang membangun interpretasinya (Creswell, 2007). Dengan demikian, akurasi dan kredibilitas temuan adalah sangat penting (Amzir, 2014).

Kepastian dilakukan oleh peneliti bersama dengan kebergantungan, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.¹⁵⁶

Dengan adanya kebergantungan dan kepastian diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi standar penelitian kualitatif yaitu: *truth value*, *applicability*, *consistency* dan *neutrality*.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Sebelum peneliti mencari data di lapangan, peneliti harus membuat persiapan yang matang untuk memenuhi kebutuhan di lapangan. Untuk memudahkan dalam memperoleh data di lapangan sesuai yang dibutuhkan.

¹⁵⁶ Sugiyono,.... 277

Menurut Meleong ada tiga tahapan dalam pendekatan penelitian kualitatif antara lain:¹⁵⁷

1. Tahap pra lapangan, ialah meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigma dengan teori dan disiplin ilmu, penjajakan dengan kontek penelitian mencakup observasi awal ke lapangan dalam hal ini perguruan tinggi Islam swasta STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi.
2. Tahap kegiatan lapangan, tahap ini meliputi pengumpulan data yang terkait dengan fokus penelitian yang dilakukan di perguruan tinggi Islam swasta STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi, tahap analisis data, tahap ini meliputi kegiatan dalam mengorganisir data yang didapatkan dari teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai kontek masalah yang diteliti.
3. Tahap penulisan laporan, meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian makna. Setelah itu konsultasi hasil penelitian dengan dosen Promotor maupun co-Promotor untuk mendapatkan kritikan atau masukan demi perbaikan. Langkah terakhir adalah melakukan pengurusan kelengkapan untuk melakukan serangkaian ujian.

¹⁵⁷ Lexi, J Meleong,.....85-103.

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

A. Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie

1. Gambaran Kepemimpinan

Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie adalah demokratis. Menurutnya, para pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie secara tidak tertulis menyepakati strategi kepemimpinan yang demokratis, sehingga mereka berharap dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan ini memperhatikan kepentingan banyak orang dalam mengambil keputusan. Pemimpin demokratis memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang inklusif dan berkolaborasi, memastikan bahwa bawahannya memiliki kesempatan untuk berbicara dan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Gaya ini menghargai potensi setiap individu dan bersedia mendengarkan bawahannya, serta memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim melalui komunikasi terbuka dan transparan.

Kepemimpinan ini pada akhirnya secara tidak langsung dapat sesuai dengan capaian program-program dan target-target lembaga. Demikian juga, dengan kepemimpinan demokratis yang diterapkan, diharapkan para dosen-dosen yang memiliki kemampuan lebih bisa turut menyumbangkan pemikiran tanpa ada penghalang. Tujuannya tidak lain adalah demi kemajuan lembaga, dalam hal ini Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie.

2. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

Strategi sebagai teknik dapat dimaknai sebagai proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi misi organisasi, menetapkan tujuan strategi serta merancang strategi untuk

mencapai tujuan. Kegiatan akademik di lembaga pendidikan tinggi tidak dapat dipisahkan dari tridharma pendidikan tinggi, yaitu pendidikan, pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya, kegiatan pengabdian masyarakat lebih bersifat skolastik, sehingga kegiatan yang benar-benar ilmiah adalah yang paling jelas dalam landasan pembelajaran. Kegiatan akademik adalah titik fokus utama pertimbangan dalam mensurvei perilaku lembaga pendidikan tinggi, semakin tinggi kegiatan akademik semakin baik pula perilaku organisasi atau instansi, dan begitupun sebaliknya.

Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie di bawah pimpinan H. Abdul Fatah, Lc., M.SEI telah muncul sebagai perguruan tinggi negeri yang diminati oleh masyarakat luas, utamanya di Situbondo. Hal itu terbukti setiap tahunnya banyak pendaftar baik dari jalur SPAN PTKIN, UM PTKIN dan Mandiri. Semua itu tidak terlepas dari visi misi besar STAI Ahmad Sibawayhie yaitu Religius dan Kompetitif. Untuk mewujudkan visi tersebut maka perlu adanya pembentukan dan penanaman budaya baik budaya akademik ataupun budaya religius. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wakil ketua I yaitu: (Aw, Hasil Wawancara, 2023)

“visi misi pak ketua itu memang menurut saya sangat simpel dan sederhana tetapi maknanya sangat mendalam. Ada dua kata Religius dan Kompetitif. Religius itu ada tafsir dari pak ketua bahwa seluruh seting kegiatan akademik dan non akademik disandarkan pada norma-norma agama, jadi mulai dari intra. Bentuk perwujudannya adalah integrasi dan kajian keIslaman terhadap kajian-kajian perkuliahan, kajian keilmuan kampus. Jadi ini dimulai dari pembudayaan untuk membiasakan iklim yang ada di kampus STAI Ahmad Sibawayhie.”

Pernyataan diatas diperkuat oleh keterangan yang disampaikan oleh

Bapak Ketua sebagaimana berikut: (SN: Hasil Wawancara: 2023)

“strategi ini memang langkah, jadi visi STAI itu masih sebuah bangunan ideal atau kondisi yang melangit atau keinginan bersama. Strategi itu misi, misi itu meskipun langkah besar tetapi sudah menggambarkan upaya, jadi misalnya, menciptakan perkuliahan yang berbasis integritas nilai-nilai suci keagamaan dengan ketajaman nalar intelektual. Jadi seluruh matakuliah itu didalam RPS didesain mengintegrasikan saintifik dengan the Al Qur’an. Itu pasti mengarah kesana. Jadi karena ada capaian pembelajaran maka didalamnya ada kompetensi yang mengarah sikap spiritual, sikap sosial. Yang religius mengarah pada kompetensi pengetahuan dan kompetensi keterampilan. Jadi capaian pembelajaran itu pasti mengarah kesana.”

Dapat saya simpulkan bahwa visi misi STAI Ahmad Sibawayhie yang sudah dirancang mempunyai makna yang sangat mendalam. Dalam menciptakan proses perkuliahan mengintegrasikan dengan nilai-nilai keagamaan, dimana kata religius dan kompetitif itu adalah warga kampus harus memiliki karakter religius dan memiliki daya saing dengan perguruan tinggi lainnya baik skala nasional maupun internasional di bidang pendidikan dan pengajaran, manajemen kelembagaan, kualitas SDM, produk riset, pengabdian kepada masyarakat, dan kompetensi lulusan. Dalam membangun budaya akademik ada beberapa strategi yang didalamnya ada perencanaan dan pelaksanaan dan monitoring. Sebagaimana penjelasan yang dikemukakan oleh Wakil Dekan I Tabiyah yaitu sebagai berikut: (Kurnaidi, wawancara, 2023)

“perencanaan membangun budaya akademik dan budaya religius itu ada sifatnya renstra, renstra itu 5 tahun sekali. Jadi kalau kemaren renstra itu merencanakan renstra STAI 2020-2025. Dan setiap fakultas mempunyai renstra masing-masing, akan tetapi renstra setiap fakultas itu tetap mengikuti renstra Institut. Jadi kata kunci di Institute itu ada

dua yaitu religius dan kompetitif, jadi semua bidang perencanaan pembelajaran, kurikulum, akademik, sarpras, sampai kepada evaluasi mengindikannya kepada religius dan kompetitif. Namun renstra lima tahun itu dibreakdown diturunkan per satu tahun sehingga rencana operasional tahunan tidak boleh berbenturan. Jadi ada rencana operasional tahunan ada renstra lima tahunan bahkan ada rencana jangka panjang tiga puluh tahunan namanya RIP (rencana induk pengembangan).”

Pernyataan diatas sudah jelas bahwa dalam membangun budaya akademik mengacu pada bagaimana keseragaman dalam perencanaan akademik yang memiliki pedoman anggaran akademik atau pedoman anggaran pendidikan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing unit sesuai dengan tugas masing-masing untuk melaksanakan proses perkuliahan yang sudaah direncanakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Perlu kita ketahui bahwa visi merupakan kerinduan sekaligus jaminan bagi seluruh nusantara tentang apa yang akan didapat STAI Ahmad Sibawayhie nantinya. Ketika keinginan dan jaminan telah dikomunikasikan, tanggung jawab, kenyataan, dan kemajuan yang pasti diperlukan dari semua pemimpin dan individu di seluruh tempat untuk memenuhi jaminan ini. Oleh karena itu, dalam menggambarkan mimpi, seseorang harus berpikir tentang kemampuan seseorang untuk mencapainya, kecuali dalam kerangka waktu yang tidak terlalu signifikan (misalnya 10 atau 25 tahun) mengingat keadaan sebenarnya saat ini. Selain itu, visi tersebut harus memikat, khususnya memiliki pilihan untuk menarik tanggung jawab seluruh warga STAI Ahmad Sibawayhie, memberdayakan, memotivasi dan sekaligus menggerakkan semua individu

dari organisasi untuk secara efektif berusaha mencapainya. Visi bukan hanya merupakan bentuk kepedulian pimpinan saja, tapi juga harus disepakati sebagai milik bersama seluruh jajaran eksekutif dan anggota Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie. Jadi visi misi STAI Ahmad Sibawayhie religius dan kompetitif itu menjadi nilai dasar yang harus diterjemahkan dalam bentuk konsep prosedur kinerja kelembagaan. Visi misi tersebut menjadi landasan nilai-nilai dalam membangun budaya akademik dan budaya religius. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Ketua I yaitu: (Abdul Rasyid, Wawancara, 2023)

“landasan mengacu pada visi misi itu dalam melaksanakan akademik. Baik akademik maupun non akademik. Tentu itu juga mengacu pada regulasi-regulasi yang ada seperti PMA SK DIRJEN, SK DIKTI dan macam-macam. Tetapi yang menjadi pembeda ada acuan dari Kementerian Agama sehingga itu yang menjadi landasan kita dalam penguatan budaya akademik. Sehingga apa, misalnya begini; renstra kita juga harus mengacu pada renstra DIKTI, harus sejalan dengan perguruan tinggi islam dan itu merumuskan. Nah nanti renstra STAI dirumuskan lagi oleh Fakultas, dari fakultas oleh Prodi, sehingga untuk mewujudkan mimpi besar dari visi misi itu harus dicapai bersama.”

Dapat saya simpulkan bahwa dalam melaksanakan budaya akademik STAI Ahmad Sibawayhie berlandaskan dan mengacu terhadap peraturan pemerintah seperti SK DIRJEN DIKTI. Dalam menyelenggarakan tata kelola pendidikan tinggi yang baik dan profesional, lembaga pendidikan tinggi dan mekanisme pengelolaan pendidikan tinggi perlu diatur dalam suatu peraturan yang disebut Statuta Pendidikan Tinggi. Statuta Perguruan Tinggi merupakan peraturan dasar Manajemen Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai dasar penyusunan peraturan dan prosedur operasional di Perguruan Tinggi, baik Perguruan

Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta.

Kebijakan Akademik Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie memuat kebijakan bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang dimaksudkan sebagai pedoman dalam upaya mewujudkan peran Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dalam memimpin peradaban baru. Kebijakan Akademik Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie mengacu pada UU No. 12 tahun 2012, ini yang menjadi acuan utama bagi segenap Pimpinan instansi dalam menyusun Rencana Strategis dan pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan program kegiatan yang direncanakan. Bagi segenap dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.

Selama ini, kemampuan Ketua sebagai *top leader* dalam memimpin Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie tergambar dalam aktivitas sehari-hari dalam memimpin organisasinya. Demikian juga dalam memimpin pegawai, terlihat dari kemampuan Ketua dalam menggerakkan bawahan, mengkoordinasi dan melakukan pengambilan keputusan-keputusan penting untuk memajukan perguruan tinggi tersebut. Sedangkan dalam memberikan motivasi kepada pegawai terlihat dari aktivitas Ketua untuk memberikan siraman pemenuhan kebutuhan pegawai setiap hari, minggu maupun bulan.

“Strategi kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie adalah demokratis, Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Indri selaku Kepala BAAK, bahwa secara umum di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menerapkan strategi kepemimpinan demokratis, Kendati demikian, setiap kinerja seluruh civitas akademika ada aturan main atau SOP (*standard operational*

procedure) yang diberlakukan. Secara umum, aturan main atau SOP ini tidak jauh berbeda dengan perguruan tinggi lainnya.¹

Apa yang disampaikan oleh Kepala BAAK ini senada dengan Pembantu Ketua II, Dia mengatakan bahwa strategi kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie adalah demokratis. Menurutnya, para pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie secara tidak tertulis menyepakati strategi kepemimpinan yang demokratis, sehingga mereka berharap dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan. Suasana yang menyenangkan ini pada akhirnya secara tidak langsung dapat sesuai dengan capaian program-program dan target-target lembaga. Demikian juga, dengan kepemimpinan demokratis yang diterapkan, diharapkan para dosen-dosen yang memiliki kemampuan lebih bisa turut menyumbangkan pemikiran tanpa ada penghalang. Tujuannya tidak lain adalah demi kemajuan lembaga, dalam hal ini Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie.

Bahkan dalam waktu dekat, segenap pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie menargetkan untuk segera bisa berubah menjadi Institut agar dapat lebih leluasa dalam pengelolaan kampus ini. Sebagai bentuk respon terhadap perkembangan zaman, maka impian Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie untuk menjadi Institut adalah *sina qua none*, suatu hal yang tidak terelakkan. Dengan strategi

¹ Wawancara Imron Fauzi, wawancara, 2022

kepemimpinan demokratis, sangat diharapkan dapat mempercepat proses alih status dimaksud.

Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie menggunakan strategi kepemimpinan demokratis ini untuk mencapai tujuannya. Pilihan strategi kepemimpinan demokratis merupakan salah satu upaya agar Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie segera berubah menjadi Institut. Proses peralihan dari Sekolah tinggi bisa cepat menjadi Institut bila gerakan Ketua juga cepat dan tanggap, demikian juga sebaliknya. Pengambilan keputusan Ketua lambat, peralihan status itu juga dapat lambat. Bisa jadi, sampai masa jabatannya habis, alih statuspun belum terealisasi.

Dalam konteks ini, Pembantu Ketua II juga menambahkan bahwa sistem kepemimpinan yang demokratis adalah sistem terbaik untuk keberlangsungan sebuah lembaga. Karena dengan sistem ini memungkinkan banyak potensi yang bisa berperan dalam sebuah kebijakan. Ini bisa dibandingkan jika menggunakan sistem yang otoriter dimana yang kebetulan berkedudukan dibawah tidak punya kesempatan untuk mencurahkan ide dan gagasan, sehingga bisa jadi kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kebutuhan real lembaga. Karena kebutuhan real lembaga justru diketahui oleh lapis bawah yang bersentuhan langsung dengan mahasiswa atau sasaran program. Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie yang terus melaju menjadi lebih baik adalah sebuah bukti dari efektifitas sistem kepemimpinan demokratis

yang diterapkan.

Strategi kepemimpinan yang diterapkan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie berjalan efektif namun masih perlu diperbaiki. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Ahmad Junaidi, salah satu mahasiswa Fakultas IPS bahwa jikalau mau jujur menurutnya Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie itu semakin maju. Kemajuan yang diperoleh ini tentu juga juga pengaruh dari kebijakan para pimpinannya. Kepemimpinan ketuaat Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie relatif dipandang berhasil. Hanya saja, menurut sebagian mahasiswa, tetap saja Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie terlihat beberapa kekurangannya. Misalnya perkuliahan dosen yang kadangkala absen yang menunjukkan fungsi edukasi sebagai layanan akademik mahasiswa dengan kontrol yang tidak maksimal dan dapatnya lebih ditingkatkan lagi. Strategi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan proses pengambilan kebijakan di setiap persoalan dalam organisasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Ketua dengan menggunakan sistem yang demokratis ini dapat dilakukan secara cepat dan tepat, sehingga keputusan yang diambil dapat mengatasi persoalan yang timbul. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang luas dan kemampuan berpikir yang tinggi dan kreatif.

Kepemimpinan ketuaat Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie relatif dipandang berhasil. Hanya saja, menurut sebagian

mahasiswa, tetap saja Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie terlihat beberapa kekurangannya. Misalnya perkuliahan dosen yang kadangkala absen yang menunjukkan fungsi edukasi sebagai layanan akademik mahasiswa dengan kontrol yang tidak maksimal dan dapat nya lebih ditingkatkan lagi.

Strategi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan proses pengambilan kebijakan di setiap persoalan dalam organisasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Ketua dengan menggunakan sistem yang demokratis ini dapat dilakukan secara cepat dan tepat, sehingga keputusan yang diambil dapat mengatasi persoalan yang timbul. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang luas dan kemampuan berpikir yang tinggi dan kreatif.

Keputusan yang dibuat oleh pemimpin perlu adanya kehati-hatian dan pertimbangan yang tepat terhadap hal yang dapat diputuskan tersebut. Namun, bila terlalu berhati-hati pengambilan keputusan dapat lama, karena fokus kepada apa yang belum pasti. Dengan demikian, sistem yang demokratis mengkombinasikan antara kehati-hatian dan kecepatan agar sesuai dengan yang diharapkan.

Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat ini tentu dapat dilakukan dengan mengacu tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dari masing-masing unit kerja yang ada di bawahnya. Sehingga dengan demikian keputusan yang dibuat dapat bermanfaat, baik bagi pimpinan selaku pembuat keputusan maupun pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan

keputusan tersebut. Keputusan ini juga bisa lebih operasional pada tingkat bawah dan lebih cepat dilaksanakan.

Dalam konteks Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie sebagai organisasi yang dibawah naungan yayasan, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Ketua secara langsung sebagai pimpinan organisasi yang merujuk pada ketentuan yang berlaku, juga meminta Pendapat, ide atau melibatkan peran pihak yayasan secara langsung. Pendapat dari yayasan dan juga masukan dari segenap civitas akademika juga lebih cepat direspon dan ditanggapi.

Dalam pengambilan keputusan di lingkungan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, yang dapat dilihat adalah pokok permasalahan tentang keputusan yang dapat diambil sehingga dalam mengambil keputusan tidak semua bawahan dilibatkan tetapi melibatkan unit atau bidang yang terkait. Oleh karena itu, pengurus yayasan dan juga bawahan dalam hal ini jajaran Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dapat menuangkan pikiran maupun tenaga berupa keahlian dan kemampuannya dalam pengambilan keputusan bersama. Dalam pelaksanaan tugas yang ada oleh bawahan, Ketua seringkali meminta pertimbangan kepada bawahan atau staf yang membidangi permasalahan atau kebijakan tersebut, sehingga keputusan yang diambil nantinya lebih mengena pada tujuan yang diharapkan.

Pengawasan kerja mempunyai arti yang penting dalam kepemimpinan Ketua di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie.

Hal ini dikarenakan setiap keputusan yang diambil dapat ada dampaknya bila di kontrol, bila tidak keputusan atau perintah apapun itu tidak ada gunanya sama sekali. Bahkan pengawasan dapat dijadikan sebagai sarana guna mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik serta hasilnya sangat memuaskan bagi organisasi itu sendiri.

Pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan pada suatu organisasi idealnya berorientasi untuk mencapai tujuan institut atau program kerja yang dirapatkan. Mengawasi adanya penyimpangan yang dilakukan dan juga mengoreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan lebih ditujukan kepada staf atau bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketua sebagai pimpinan perguruan tinggi dapat cepat menegur jika ada bawahan yang melakukan kesalahan. Ketua dapat juga dapat mengevaluasi dan memberikan arahan-arahan supaya penyimpangan tidak terulang.

Sebagaimana dikatakan oleh Ketua bahwa aplikasi dari sebuah teori dan sistem itu sebenarnya terangkum dalam sebuah susunan organisasi dan secara real dijalankan dengan prinsip manajemen yang lazim diketahui. Dari sini sebenarnya pimpinan berfungsi dalam manajemen mulai proses perencanaan hingga evaluasi dan *action* berikutnya secara berkelanjutan. Dari susunan organisasi ini, masing masing visi memiliki fungsi yang berbeda dengan visi lain tetapi saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya.

Pada sisi lain, komunikasi antara atasan dan bawahan perlu dijalin dengan baik. Misalnya bahwa atasan menegur bawahan dengan etika dan cara yang baik agar tidak menyinggung perasaannya, demikian juga dengan sesama atasan. Komunikasi bawahan dengan atasan juga fair, jika ada keluhan sebaiknya langsung disampaikan, tidak ditutup-tutupi agar visi-misi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie tersosialisasi dan tercapai tujuannya.

Pendapat informan terhadap komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, sebagai yang disampaikan ibu Aprilia. Menurutnya, ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie itu orangnya baik. Maksudnya bahwa Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie itu cepat tanggap terhadap persoalan yang terjadi dibawah. Terutama di bidang kehumasan, selalu ada solusi setiap ada persoalan yang dikeluhkan karena beliau itu memang sering turun langsung memantau kinerja temen-temen. Lebih pas Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie itu, menurut ibu Aprilia, orangnya itu *Low profile* pokoknya.

Komunikasi Ketua dengan bawahan ataupun kepada sesama pimpinan baik bersifat formal maupun informal terjalin komunikasi yang baik. Sikap Ketua yang *low profile* itu mendapat apresiasi yang baik dari bawahannya, dimana Ketua mau mendengarkan hal-hal yang ingin disampaikan oleh bawahannya dan disini bawahan juga mau mendengarkan perintah atasannya yaitu Ketua. Komunikasi harmonis yang

bersifat dua arah tersebut dapat mempercepat lembaga untuk sampai pada tujuan dan cita-cita bersama

3. Pelaksanaan Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

a. Pelaksanaan Sistem Tata Pamong

Tata Pamong pada Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie merupakan penataan struktur dan fungsi penyelenggaraan pengelolaan lembaga yang telah berdasarkan pada prinsip efisiensi, produktivitas, rentang kendali, pengawasan dan tanggung jawab organisasi terhadap pemangku kepentingan. Tata pamong Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie ini juga telah memenuhi prinsip-prinsip *good university governance*, dimana prinsip-prinsip tersebut yang menjamin terselenggaranya praktek-praktek yang baik dari pimpinan dan semua personalia untuk menjalankan organisasi secara profesional.

Sistem tata pamong di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie telah didesain untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, mencapai tujuan dan melaksanakan strategi pencapaian sasaran. Lima pilar utama dalam sistem tata pamong Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, yaitu: a) kredibel, b) transparan, c) akuntabel, d) tanggung jawab dan e) adil. Penjelasan dari kelima pilar tersebut, adalah:

Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie juga melakukan perencanaan yang berbasis aktivitas, yaitu perencanaan yang terkait dengan pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dari pengelolaan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie. Perencanaan yang berbasis aktivitas ini disusun berdasarkan pada Rencana Strategi (Renstra) yang telah disusun. Rencana-rencana pengelolaan yang disusun berdasarkan Renstra, kemudian dilaksanakan oleh seluruh sivitas akademika, yang mencakup kegiatan: pengelolaan proses belajar mengajar, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumberdaya manusia, sarana & prasarana pendukung proses belajar mengajar, kegiatan kemahasiswaan & alumni, dan lain-lain. Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie berperan untuk melakukan pengawasan demi terlaksananya setiap rencana kegiatan. Setiap kendala yang ada akan dievaluasi, supaya pelaksanaan program dapat diwujudkan.

b. Pelaksanaan Budaya Akademik

Membangun budaya akademik, seperti membangun sebuah bangunan yang kokoh, membutuhkan pengaturan yang cermat, pelaksanaan yang cermat, dan waktu yang sesuai dengan kompleksitas rencana. Dalam melaksanakan apa yang sudah direncanakan yaitu melibatkan program dan kegiatan berikut seperti yang dikemukakan oleh Wakil Dekan I bahwa: (Kurnaidi, wawancara, 2023)

“ada dua jenis pelaksanaan kegiatan budaya akademik yaitu kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Nah yang disebut kegiatan intrakurikuler ini adalah kegiatan reguler yang yang wajib diikuti oleh mahasiswa yang telah dirancang berdasarkan kurikulum yang berlaku. Sedangkan yang disebut dengan kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan akademik yang yang tidak reguler, tidak diatur secara langsung dan tidak terjadwal.”

Dari penjelasan diatas sebagaimana diperkuat oleh DEKAN Fakultas Tabiyah yaitu: (Sunarji, wawancara, 2023)

“kita memberikan keleluasaan pada mahasiswa untuk melakukan kegiatan seperti mengadakan kegiatan ilmiah, seperti mengadakan workshop pelatihan kepemimpinan, pelatihan karya ilmiah dan melanjutkan perkuliahan kejenjang yang lebih tinggi dan lain-lain. Dengan adanya UKM, mahasiswa bisa mengembangkan bakat minat baik dari akademik maupun nun akademik itu sendiri.”

Dapat saya simpulkan bahwa dalam pelaksanaan pogram budaya akademik baik intra maupun ekstra yaitu seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara digunakan sebagai pedoman penyelenggraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan baik yang terjadwal maupun yang tidak terjadwal. Dalam pelaksanaan budaya akademik perguruan tinggi harus merancang prose pembelajaran yang akan diterapkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Wakil Ketua I bahwa:

“kita punya kalender akademik, dimana kalender akademik itu sebagai sebuah perencanaan kegiatan akademik. Disini setiap semester dirancang setiap tahun ada dua semester, jadi mulai dari persiapan perkuliahan, proses perkuliahan, proses audit mutu internal sampai pada proses tentang penelitian dan pengabdian. Nah ini yang kita rancang seluruh kegiatan akademik yang ditandatangani oleh Ketua.”

Penjelasan diatas diperkuat oleh Ketua Sekolah Tinggi Agama
Islaam Ahmad Sibawayhie bahwa: (Af, wawancara, 2023)

“dalam pelaksanaan akademik kita memiliki yang namanya pedoman anggaran akademik atau pedoman anggaran pendidikan baik S1 maupun pascasarjana jadi kita rancang bagaimana pelaksanaannya seperti, bagaimana rekrutmen dan seleksi masuk, baik dosen maupun mahasiswa. Dilapangan kita sebagai aplikasi dari kalender itu dilaksanakan oleh masing-masing unit sesuai dengan tugas masing- masing.

Dapat saya simpulkan bahwa dalam merencanakan kegiatan akademik, setiap semester dirancang setiap tahun ada dua semester, mulai dari persiapan perkuliahan, proses perkuliahan, proses audit mutu internal sampai pada proses tentang penelitian dan pengabdian yang tentu mengacu pada kalender akademik yang mana sudah disepakati oleh pimpinan sehingga dalam pelaksanaannya itu sesuai dengan anggaran pendidikan dan dilaksanakan oleh masing-masing unit yang sesuai dengan topoksinya. Oleh karena itu, kapasitas jadwal ilmiah adalah untuk memberdayakan interaksi pengajaran dan pembelajaran agar berjalan dengan sukses dan efektif. Jadwal berisi aturan untuk menyelesaikan kegiatan perkuliahan. Siswa yang telah berkonsentrasi di sekitar harus mengetahui jadwal pelajaran dan cara mendapatkannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Dekan Fakultas Tarbiyah yatu;

“kami difakultas tarbiyah ini yang tugasnya merealisasikan program instansi, dimana program instansi ini terdiri dari tiga program baik program sesuai dengan tridharma perguruan tinggi, pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tiga program ini dilaksanakan oleh semua unit termasuk hal ini adalah fakultas tarbiyah dengan berdasarkan pada

visi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie sehingga kami melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengembangan budaya akademik dan budaya religius. Jadi kalau budaya akademik itu terkait dengan pengembangan akademik baik itu untuk dosen maupun mahasiswa sehingga terkait dengan akademik itu adalah kegiatan pendidikan dan pengajaran yang itu dijadwalkan secara akademik. Jadi dosen dan mahasiswa masuk sesuai yang sudah ditentukan oleh bagian akademik.”

Berkaitan penjelasan diatas dapat saya simpulkan bahwa dalam melaksanakan program akademik di institut ada tiga program yang sesuai dengan peraturan pemerintah yaitu tridharma perguruan tinggi yang mana semua unit yang ada di kampus menerapkan tridharma tersebut sehingga melaksanakan pengembangan budaya akademik baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa. Pernyataan diatas juga diperjelas oleh ketua perpustakaan sebagaimana dia menjelaskan bahwa: (QA, wawancara, 2023)

“dosen sebisa mungkin menguasai sesuai dengan keahliannya atau bidangnya dan dikuatkan dengan kebijakan harus menghasilkan karya-karya seperti, buku, dan jurnal. Mahasiswa juga didorong supaya terus berkembang secara akademik, dengan adanya perpustakaan dan buku cetak seperti E-book. Oleh karena itu pelaksanaan budaya akademik didorong bagaimana dosen dan mahasiswa itu bisa menghasilkan karya termasuk karya ilmiah supaya nanti standar lulusan kita mahasiswa mampu bersaing dengan dunia kerja dan mampu bersaing dengan dunia Pendidikan perguruan tinggi yang lain”.

Penjelasan diatas diperkuat seperti yang disampaikan oleh bapak Wakil Dekan I Fakultas Tabiyah bahwa:

“program-program yang akan dilaksanakan sebagai bentuk pengembangan budaya mutu akademik diantaranya adalah pelatihan pengembangan media pembelajaran bagi dosen, workshop publikasi karya tulis ilmiah bagi dosen, dan pengadaan fasilitas pembelajaran agar seluruh proses perkuliahan dapat

berlangsung secara optimal. Dan program-program kerja sama antar lembaga yang terus dijalin yang bertujuan untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan mengasah kompetensi para mahasiswa dalam proses pembelajarannya. Sehingga pelaksanaan budaya akademik mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie memiliki prestasi yang baik, seperti menjadi pemenang dalam berbagai perlombaan, seperti lomba debat Nasional, lomba esay dan banyak lomba yang lainnya, dan mahasiswa tertib mengikuti perkuliahan, berdiskusi dan mencari referensi materi, serta rajin mengikuti berbagai forum kegiatan akademik. Tentu kegiatan pengembangan tidak hanya disitu saja, tetapi ada kegiatan lain seperti penguatan akademik, nah seperti halnya setiap prodi itu melaksanakan kegiatan penguatan akademik kepada mahasiswa dan penguatan dosen. contohnya; seperti yang dilakukan oleh prodi MPI pada tanggal 12 Maret 2021 yang mana disitu dikhususkan kepada anak MPI untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa. Disamping itu dosen dan pimpinan lainnya juga mendorong agar mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie aktif dalam kegiatan diskusi, tulis menulis karya ilmiah dll.

Secara jelas dapat saya simpulkan bahwa pelaksanaan budaya akademik bagi mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie memiliki prestasi yang baik, seperti menjadi pemenang dalam berbagai perlombaan. Dibidang dosen diantaranya adalah pelatihan pengembangan media pembelajaran bagi dosen, workshop publikasi karya tulis ilmiah bagi dosen, dan pengadaan fasilitas pembelajaran agar seluruh proses perkuliahan dapat berlangsung secara optimal. Hal ini juga disampaikan oleh Dekan Fakultas Syariah, bahwa:

“pelaksanaan budaya akademik dibidang mahasiswa dimana mereka dibekali dengan berbagai keterampilan. Dibidang dosen, dosen itu didorong luar biasa untuk menghasilkan produksi ilmu pengetahuan atau publikasi karya ilmiah. Jadi yang jelas, yang nampak gerakan itu setiap prodi harus ada satu jurnal minimal sebagai wadah kereasi atau publikasi karya ilmiah dosen berkolaborasi, baik sesama dosen ataupun dosen dengan

mahasiswa. Yang sangat Nampak juga dibidang kompetitif yaitu webemetric. Webemetric ini peringkat perguruan tinggi di nasional bahkan internasional dihitung dari banyaknya publikasi karya ilmiah, kunjungan website dari pihak Userpengguna atau pun pihak orang luar. Nah tiga tahun terakhir ini kita webemetric naik terus. Jadi ini menurut saya sudah mendekati keberhasilan kompetitif untuk mampu bersaing dengan perguruan tinggi yang lain, bahkan kita pernah mendapatkan peringkat Sembilan diantara perguruan agama Islam, termasuk minat masyarakat untuk menyekolahkan disini, terbukti saingan calon-calon mahasiswa baru itu agak ketat bahkan sangat ketat. Untuk dibidang dosen dalamkompetitifnya yaitu dosen selalu didorong agar studi lanjut yang belum doktor. Saat ini yang masih belum tercapai adalah lahirnya guru besar, namun insyaAllah kita sedang dalam proses untuk melahirkan guru besar.”

Dari penjelasan diatas dapat diperjelas bahwa pelaksanaan budaya akademik dibidang mahasiswa untuk selalu didorong mempunyai keterampilan. Begitupun dibidang dosen untuk selalu menghasilkan karya ilmiah yang berkolaborasi baik sesama dosen, maupun dosen sama mahasiswa dan dosen selalu didorong untuk mengikuti studi lanjut yang masih belum doktor. Hal ini menjadi ajang kreasi dosen dan mahasiswa supaya nanti standar lulusan mahasiswa mampu bersaing dandunia kerja dan mampu bersaing dengan dunia pendidikan perguruan tinggi yang lain.

Lambaga Penjaminan Mutu Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie tentu juga mempunyai program yang tentunya akan dijadikan acuan sebagai unti yang ada di insntansi yang amanatnya sebagai penjaminan mutu program yang dilaksanakan oleh pimpinan kampus maka harus punya landasan juga. Seperti

yang dipaparkan oleh Kaprodi PBA Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa: (AB, wawancara, 2023)

“dalam melaksanakan program sistem penjaminan mutu internal Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie lebih fokus pada bidang akademik yang mencakup kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan pada tingkat institut, pascasarjana, fakultas dan prodi. Selanjutnya kebijakan sistem penjaminan mutu internal Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie ini secara bertahap diperluas penerapannya pada bidang non akademik. Penjaminan mutu non akademik menjadi pendukung penjaminan mutu akademik.”

Sebagaimana penjelasan diatas dapat saya simpulkan bahwa sistem penjaminan mutu disemua bagian ruang lingkup instansi ini mencakup pada semua unsur pelaksanaan akademik yang terdiri atas program pascasarjana, fakultas dan program studi. Seperti unsur tenaga pengajar, pelaksanaan administrasi dan dan penunjang lainnya. Oleh karena itu dalam melaksanakan program mutu akademik mempunyai landasan yang disebut sistem penjaminan mutu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh ketua LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“program yang dilaksanakan oleh pimpinan maka harus punya landasan yang disebut dengan sistem penjaminan mutu internal, jadi yang kita sebut dengan SPMI. Di SPMI itu terdapat lima dokumen. Pertama, dokumen pedoman pengelolaan mutu. Kedua, dokumen kebijakan mutu. Tiga, dokumen tentang standart mutu. Empat, dokumen formulir mutu. nah 4 dokumen itu adalah terjemahan pimpinan yaitu pak ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie sebagai mandataris Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi yang mutunya terjamin.”

Hal ini sebagaimana penjelasan diatas diperkuat oleh Kepala Pusat Pengendalian Mutu Internal Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“untuk melaksanakan program mutu akademik butuh komitmen yang kuat dari segenap sivitas akademika dalam membangun dan menerapkan sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan dilaksanakan secara konsisten, terencana, sistematis dan berkelanjutan sehingga memungkinkan tercapainya visi misi dan tujuan yang diinginkan. Nah dalam sistem manajemen mutu LPM melakukan penguatan kelembagaan dengan melibatkan seluruh unit yang ada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bekerja sama dengan LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melakukan pendampingan berupa program peningkatan sistem manajemen mutu berbasis ISO. Kegiatan ini dilakukan selama satu tahun penuh mulai tahap pengenalan ISO, terus merancang peningkatan sistem manajemen mutu melakukan audit mutu dan melakukan rencana tindak lanjut manajemen. Itu adalah satu kesatuan program dalam bentuk pendampingan oleh LPM UIN Malang agar Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie memiliki dokumen-dokumen sebagai landasan penyelenggaraan mutu pendidikan tau pendidikan yang bermutu. Dengan kata lain bahwa program pendampingan tentang sistem manajemen mutu berbasis ISO itu dalam rangka untuk mengiatkan pelaksanaan budaya akademik yang bermutu.”

Dapat saya simpulkan bahwa dalam melaksanakan program budaya mutu akademik tentu mengacu pada landasan lembaga yang disebut dengan sistem penjaminan mutu internal untuk mencapai visi misi. Oleh karena itu, tujuan dari semua lembaga pendidikan yang berkualitas, penjaminan mutu internal sebagai fungsi dalam mencapai target terhadap proses akademik, seperti kewajaran pengelompokan gelar kesarjanaan dan legitimasi data tentang kualitas akademik. Sementara itu, penjaminan mutu eksternal untuk menjamin bahwa lembaga telah melaksanakan

penjaminan mutu internal yang berkualitas. Penjaminan mutu eksternal juga berfungsi membantu mengarahkan persepsi publik dan akademik tentang mutu suatu lembaga pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi tidak bisa dipandang sebagai siklus sesaat. Tindakan ini merupakan tindakan berlarut-larut yang membutuhkan perubahan hierarkis dan pembangunan kembali yang tidak boleh kepalang tanggung. Kewajiban untuk berubah menuju kualitas yang lebih baik harus dirasakan oleh semua unit manajemen dan harus dilandasi keinginan untuk berubah. Yang lebih penting selain kesiapan untuk berubah adalah kenyamanan dalam melakukan bagian dalam siklus perubahan ini.

Dalam melakukan mutu akademik, tentunya merencanakan bagaimana pelaksanaannya dilakukan oleh setiap unit sesuai dengan kewajibannya masing-masing sehingga ada penilaian. Penilaian program dilakukan untuk mengetahui efektivitas program yang dikoordinir oleh perguruan tinggi. Penilaian diri dilakukan untuk mengetahui kinerja dan kondisi perguruan tinggi, baik pada tingkat program studi, fakultas maupun institut. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Wakil Ketua I bahwa:

“model evaluasi terkait proses belajar mengajar maka semua mahasiswa wajib menilai dosen. Akan tetapi dalam penilain sekarang ini melalui online muali dari persiapan pembelajaran, pembuatan RPS dan pelaksanaannya. Nah bagi mereka yang tidak menilai dosen dia tidak bisa melihat KHS-nya, ketika tdiak bisa melihat KHS maka dia tidak bisa mencetak KRS semester yang akan datang. Nah ini adalah model dalam penjaminan mutu kita dalam proses pembelajaran dan kepuasan mahasiswa terhadap

layanan akademik yang diberikan oleh dosen pada mahasiswa. Dari hasil itu dianalisis, kemudian hasil itu diaplikasikan. Jika ada dosen yang nilainya dibawah rata-rata maka itu akan dipanggil.”

Sebagaimana penjelasan diatas diperkuat oleh ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“semua kegiatan akademik itu pengontrolannya ada dua secara formal dan secara khusus. Kalau secara khusus itu yang akan mengivalueasi yaitu para dekan fakultas yang akan dinilai dosen-dosen juga mahasiswa. Sedangkan secara formal tentu disana ada lembaga pusat penjaminan mutu.”

Dari sini saya berasumsi bahwa dalam interaksi pembelajaran, penilaian dosen merupakan analisis yang intrinsik pembelajaran yang baik. Pada akhirnya, penilaian dosen adalah bagian dasar dari penilaian pendidikan dan pembelajaran yang baik. Pengajaran hebat membantu siswa mencapai pembelajaran berkualitas tinggi. Sifat mendidik dan standar akademik harus terus dinilai dan ditingkatkan. Ada dua model evaluasi dalam kegiatan akademik yaitu, secara khusus yang akan mengivalueasi para dekan fakultas yang akan dinilai dosen-dosen juga mahasiswa dan secara formal tentu ada lembaga penjaminan mutu.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh ketua LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa: (AA, wawancara, 2023)

“pengontrolannya ada dua yaitu (1) audit mutu internal yang akan dilaksanakan pada bulan Juli tahun 2021 (2) ada yang kita sebut RTM (rencana tindak manajemen). Itu dalam rangka mengendalikan system budaya mutu yang disebarakan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie. Jadi melalui dua kegiatan itu. Dan kegiatan yang dikita adalah RTL (rencana tindak lanjut). Apakah problem-problem dan cara mengatasi yang ditetapkan di RTM itu dapat dilakukan semuanya. Dapat dilihat nanti didalam perencanaan

pembiayaan atau yang disebut dengan RKAAL rencanan kegiatan yang berhubungan dengan aspek keuangan.”

Dapat saya simpulkan bahwa pengontrolan yang dilaksanakan oleh LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie yaitu ada dua, audit mutu internal dan juga rencana tindak lanjut. Dimana dalam pengontrolannya untuk pengendalian sistem budaya mutu yang ada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dimana dalam RTL yang dilaksanakan oleh LPM untuk mengatasi problem yang ada di rencana tindak manajemen

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

a. Faktor Pendukung

Prestasi dalam organisasi pendidikan yang maju dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satunya adalah faktor pendukung akademik. Unsurpenunjang akademik memiliki peran yang signifikan dalam siklus pembelajaran organisasi pendidikan, karena berpengaruh terhadap tercapainya suatu lembaga pendidikan. Dengan faktor pendukung akademik, maka dapat mengetahui bagaimana siklus dan konsekuensi dari peningkatan organisasi pendidikan. Untuk mencapai visi, misi, dan kemampuan yang normal, muncul berbagai komponen yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“faktor pendukung itu pasti tidak lepas dari adanya partisipasi dari masyarakat dan keterlibatan aktif dari internal kampus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, mulai dari SDM, kurikulum, layanan akademik, sarana prasarana.”

Hal itu dari penjalasn diatas diperkuat oleh Wakil Ketua I

Bahwa: (Kurnaidi, wawancara, 2023)

“ada beberapa faktor pendukung dalam membangun budaya akademikyaitu kompetensi SDM yang ada sudah baik dan mengerti akan tugas dan tupoksinya masingmasing, fasilitas akademik yang juga memadai sehingga seluruh proses akademik dapat berjalan secara optimal, danadanya dukungan penuh oleh sevitass akademika kepada para pimpinan baik dari instansi, fakultas sehingga seluruh kebijakan dapatditerapkan dan dilaksanakan dengan baik.

Dapat saya simpulkan bahwa faktor pendukung dalam membangun budaya akademik tidak lepas dari adanya pertisipasi dari masyarakat dan keterlibatan langsung dari internal kampus mulai dari SDM, kurikulum dan layanan akademik juga sarana prasarana sehingga dalam proses akademik dapat berjalan secara optimal. Hal ini juga disampaikan oleh ketua LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa: (AA, wawancara, 2023)

“ada tiga faktor pendukung untuk melaksanakan budaya mutu akademik yaitu (1) instansi memang sudah mulai fakta integritas baru ingin persamaan persepsi (2) dukungan kelembagaan unit merupakan salah satu tantangan dan dibentuk secara khusus untuk memantau, untuk merancang, melaksanakan dan memantau pelaksanaan budaya mutu akademik diseluruh unit yang ada (3) dukungan SDM. Ketua menyediakan SDM yang handal pada semua unit kelembagaan dan mereka terpilih karena punya kompetensi sebagai pemangku jabata dan pendukung yang paling pokok adalah semua kegiatan diupayakan dipenuhi dananya untuk melakukan kegiatan.”

Dari penjelasan diatas dapat saya simpulkan bahwa faktor pendukung dalam membangun budaya akademik tentu adanya kesamaan visi dari seluruh stekholder yang ada dikampus sehingga menjadi simbol utama untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan bersma. Secara umum, peningkatan mutu pendidikan tinggi tidak dapat dipandang sebagai interaksi sesaat. Tindakan ini merupakan tindakan berlarut-larut yang membutuhkan perubahan organisasi dan pembangunan kembali yang tidak dapat terlalu kuat. Kewajiban untuk berubah menuju kualitas yang lebih baik harus dirasakan oleh semua level manajemen dan harus didasarkan pada keinginan untuk berubah. Yang lebih penting selain kesiapan untuk berubah adalah nyaman dalam melakukan bagian dalam siklus perubahan ini.

b. Faktor Penghambat

Faktor lain dari pentingnya seorang pendidik memiliki budaya akademik yang baik karena pendidik memiliki peserta didik yang secara langsung mengamati segala hal menyangkut budaya yang dimiliki seorang pendidik. Hal ini tentu akan berkorelasi dengan motivasi belajar seorang mahasiswa. Dimana mahasiswa sebagai barometer keberhasilan sebuah proses pembelajaran selayaknya memperoleh hak-hak belajarnya dengan baik sehingga mereka memperoleh kepuasan dalam belajarnya yang selanjutnya akan menjadi motivasi utama untuk belajar dengan sungguh-sungguh dan

berkesinambungan. Ada beberapa faktor penghambat dalam melaksanakan budaya mutu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“faktor penghambat diantaranya rasa malas yang terkadang muncul pada diri beberapa sivitas akademika dan terkadang mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan tugas yang telah diberikan, latar belakang mahasiswa dan juga lingkungan kampus. Selanjutnya, beberapa fasilitas pembelajaran seperti LCD yang kurang memadai juga sedikit menghambat proses akademik yang berlangsung.”

Sedangkan menurut Bapak Fauzan selaku dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie mengatakan bahwa: (FA, wawancara, 2023)

“dalam melaksanakan budaya akademik ada faktor yang menurut saya memang butuh komitmen bersama, terutama ketika ada hal-hal yang baru, misalnya secara aplikatif. Ini kadang karena kita masih memulai ada yang merasa punya problem. Contoh; ketika melaksanakan pembelajaran online dosen kita dan mahasiswa kita itu banyak yang tidak memahami dan menguasai tentang IT, sekarang proses belajar mengajar menggunakan IT. Nah itu yang menjadi problem, apalagi dalam proses belajar mengajar jaringan antara dosen dan mahasiswa itu kadang tidak memungkinkan sehingga sulit untuk memberikan pemahaman yang jelas.”

Dari penjelasan diatas dapat saya simpulkan bahwa faktor penghambat dalam membangun budaya akademik kadang ada beberapa fasilitas pembelajaran yang memang kurang memadai sehingga menjadi penghambat dalam proses belajar mengajar, dan ada juga terkait sivitas akademika merasa malas sehingga mementingkan pada diri sendiri. Oleh karena itu ini butuh komitmen bersama keberlangsungan proses akademik untuk tercapainya insan yang

bermutu. Sebagaimana yang juga dijelaskan oleh ketua LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie bahwa:

“faktor penghambat dalam melaksanakan akademik saya fikir setiap unit kelembagaan punya kekuatan dan kelemahan. Nah kelemahan itu nilai yang sering kali menghambat proses sistem manajemen mutu dapat berjalan dengan baik atau tidak. Salah satu contohnya adalah hambatan yang sering kali terjadi (1) sulitnya melaksanakan koordinasi (2) tidak semua individu memiliki persamaan persepsi yang samaterhadap hal-hal yang berhubungan dengan sistem manajemen kelembagaan.”

Sesuai dengan penjelasan apa yang sudah dipaparkan diatas maka penghambat dalam melaksanakan budaya akademik tentu disetiap unit kelembagaan mempunyai kelemahan masing-masing, salah satunya kelemahan tersebut adalah proses sistem manajemen mutu, seperti halnya sulitnya dalam melakukan koordinasi dan juga tidak semua individu memiliki visi yang sama dalam membangun budaya mutu yang berhubunga dengan sistem manajemen kelembagaan.

B. Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

1. Gambaran Kepemimpinan

Kepemimpinan yang digunakan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi adalah demokrasi terpimpin. Demokrasi terpimpin, dalam konteks ini, sama dengan kepemimpinan otoriter. Kondisi Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang lebih cenderung pada kedisiplinan yang tinggi memerlukan adanya kepemimpinan yang otoriter, dengan gerak kepemimpinan yang lebih kaku, formal, dan tegas, tetapi juga mengikat bagi semua pihak. Kondisi ini adalah alasan utama mengapa strategi kepemimpinan ini dipilih

daripada yang lain. Garis hirarki yang tegas dan dapat diikuti di bawahnya adalah aturan main dari strategi kepemimpinan. Namun, secara teknis, tetap ada pendelegasian wewenang pada bawahan.

Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sebagian kecil menggunakan strategi demokratis, tetapi dalam hal-hal tertentu juga otoriter karena pengelola Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi berusaha mencetak kader-kader pelaut yang dapat disiplin dan memiliki etos kerja yang tinggi. Oleh karena itu, terkadang perlu para pengelola menggunakan paksaan terlebih dahulu agar mereka terbiasa. Ini yang oleh para pengelola Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dianggap sebagai otoriter, meskipun bukan otoriter yang semauanya sendiri.

2. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

Strategi kepemimpinan yang digunakan dalam Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi adalah demokrasi terpimpin. Demokrasi terpimpin, dalam pengertian ini, sama dengan kepemimpinan otoriter. Kondisi Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang lebih cenderung pada kedisiplinan yang tinggi menuntut adanya kepemimpinan yang otoriter dimana gerak kepemimpinan lebih kaku, formal dan tegas, namun juga mengikat ke semua pihak.

Kondisi Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang menuntut untuk menggunakan kepemimpinan yang otoriter adalah alasan utama mengapa strategi kepemimpinan ini lebih dipilih dari pada yang lain. Garis hirarki yang tegas dan dapat diikuti di bawahnya adalah *rule of game* dari strategi kepemimpinan. Namun, secara teknis, tetap ada pendelegasian wewenang pada bawahan.

Dalam pandangan direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, bahwa secara teoritis atau praktis, dalam pelaksanaan strategi kepemimpinannya, dia lebih senang menggunakan tipe delegasi pada masing-masing *job discription*. Tentu saja, Direktur juga masih tetap dengan pegangan statuta yayasan yang menaungi Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dan pedoman dari Dikti Kemendikbud di Jakarta.

“Lebih lanjut, dia juga menggunakan strategi kepemimpinan konvensional sebagaimana teori kepemimpinan yang lazim dan kita ketahui. Dalam kepemimpinannya, dia menggunakan strategi demokrasi terpimpin. Demokrasi yang tidak sebebas-bebasnya tetapi sesuai aturan yang ada. Sekedar diketahui bahwa di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi itu hampir seperti militer tapi bukan militer, tujuannya adalah disiplin yang tinggi.”²

Dengan kata lain, strategi kepemimpinan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sebagian kecil menggunakan strategi Demokratis, tetapi dalam hal-hal tertentu juga otoriter karena pengelola Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi memang hendak mencetak kader-kader pelaut yang dapat disiplin dan punya etos kerja yang tinggi. Sehingga terkadang perlu para pengelola menggunakan paksaan terlebih dulu supaya bisa terbiasa. Ini yang oleh para pengelola Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sebagai otoriter, meskipun tidak otoriter yang semauanya sendiri.

Dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, disiplin merupakan sesuatu hal yang dipaksakan. Namun,

² wawancara, AZ 2023

setelah dipaksakan seminggu saja, setelah itu para taruna terbiasa dengan disiplin.

Prinsip yang digunakan dalam kepemimpinan ada tiga prinsip yaitu, kaderisasi, mengayomi dan mensejahterakan. Seorang pemimpin itu dapat melakukan kaderisasi yaitu mendidik dan mengkader yang lebih muda karena tidak mungkin seseorang dapat menjadi direktur terus. Yang kedua, mengayomi, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mengayomi yang di bawahnya termasuk perlindungan hukum. (SG, wawawancara, 2023).

Dengan demikian, yang ikut sejahtera termasuk bagaimana dosen-dosen Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Mereka (para dosen) difasilitasi untuk lembaga lagi, seperti salah seorang Dosen Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Dia adalah pensiunan PNS di Departemen Perhubungan Laut karena waktu masih dinas tidak boleh merangkap menjadi dosen sehingga pengelola meminta SK-nya dan selanjutnya diajukan dalam sertifikasi dosen ke Dikti dan kemudian langsung diterima. Demikian ini sebagai contoh bagaimana Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dapat mensejahterakan dosennya. Sebenarnya tiga hal tersebut, sebagaimana dikatakan oleh direktur, merupakan ajaran Bung Karno sang proklamator kita.

Bagi Direktur, keunggulan strategi kepemimpinan ini karena strategi demokratis adalah strategi terbaik, karena dapat menyerap ide dari bawah juga, selain strategi demokratis strategi apa coba yang bisa menyerap aspirasi dari bawah, tetapi demokrasi yang digunakan juga tidak seratus persen seperti teori yang ada, tapi beberapa perpaduan yang pucuk pimpinan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang telah disesuaikan dengan kondisi yang ada.

Strategi kepemimpinan seperti ini memang terdapat kelebihan dan kekurangannya. Karena memang bahwa dua mata pisau yang saling berpasangan jika ada lebih pasti ada kurang, tetapi secara umum dapat

dikatakan bahwa kepemimpinan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sangat efektif dalam arti dengan situasi dan kondisi Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi hari ini. Jika ditelusuri lebih jauh sebenarnya gaya kepemimpinan yang diterapkan disini lebih pasnya bukan demokratis saja tetapi perpaduan dari berbagai strategi kepemimpinan yang terapkan sesuai dengan kebutuhan, artinya yang mestinya menjadi kelemahan dapat teratasi dengan baik, sehingga efektifitas kepemimpinan yang diterapkan sangat baik.

Pelayanan akademik di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dibagi menjadi dua, yaitu terhadap dosen dan mahasiswa.. Menurut Fandi Ahmad, SE, sama seperti perguruan tinggi lain, pelayanan akademiknya terhadap dosen berupa jurnal mengajar dan lain-lain. Ketika mengajar, para dosen di ruangan disediakan projector dan viewer dan lain-lain. Sementara itu, kalau memang ada yang mau melanjutkan studi, lembaga juga memfasilitasi hal tersebut. Di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, dosen yang melanjutkan studi jika S3 ada 3 orang dan S2 ada orang 4. Tapi kalau bicara perfect, Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menyatakan belum, tetapi mereka berusaha menuju ke arah tersebut.

Sebenarnya tidak ada pembedaan layanan yang diberikan kepada dosen ataupun mahasiswa dan mahasiswi disini, tetapi layanan disesuaikan dengan kebutuhan. Dengan begitu, tentu saja bentuk pelayanannya antara mahasiswa dengan dosen berbeda. Ini lebih pada kebutuhan yang juga berbeda bukan pembedaan layanan kampus, layanan pengelola lembaga semua sama. Kalau kepada dosen pelayanan misalnya dengan menyediakan jurnal mengajar, alat-alat dan media untuk mengajar seperti OHP, LCD Projector, dan lain-lain. Semua pengelola yang menyediakan.

Jika ada usulan tertentu yang barangkali belum terpikirkan oleh para pengelola, maka pimpinan memusyawarahkan untuk selanjutnya diajukan kepada Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Dalam konteks ini, Direktur jarang sekali menolak usulan dari bawah jika memang itu bisa dilakukan dan sesuai kemampuan lembaga (Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi). Contohnya honor misalnya. Walaupun misalnya terdapat dosen yang mengusulkan kenaikan, tetapi jika lembaga belum mampu, juga tidak bisa begitu saja diiyakan.

Bahkan untuk memacu dosen siapapun dosen yang memiliki kemampuan dan waktu studi lanjut itu juga difasilitasi oleh Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dan bahkan ada satu dosen hari ini yang difasilitasi untuk tugas studi di negeri seberang yaitu Australia. Demikianlah, pelayanan untuk dosen juga tidak kurang-kurang diusahakan oleh lembaga karena dosen adalah aset yang paling berharga dari lembaga ini. Bayangkan jika misalnya tidak ada dosen di sini, pengajaran di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tidak bisa berlangsung. Apalagi sangat sulit mencari dosen yang punya keahlian di bidang yang digeluti oleh Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, bayangkan saja apa mungkin seorang Doktor pun bisa mengajar dan praktik menjadi pelaut, sementara Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi adalah lembaga pendidikan bagi calon Sarjana.

Bagi mahasiswa, Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sama seperti lembaga lain ada UTS UAS dan PPL. Pembelajaran mahasiswa Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi di semester I,II,III&IV lebih banyak Kampus Banyuwangi.

Kontribusi kepemimpinan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi terhadap pelayanan akademik sangat besar. Seperti dikatakan oleh mahasiswa bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sangat besar pengaruhnya terhadap layanan akademik. Demikian ini karena jajaran pimpinan disini sangat dekat dengan staff bahkan dengan mahasiswa dan mahasiswi yang ada, bahkan Direktur Sekolah Tinggi

Islam Blambangan Banyuwangi sering kali langsung turun tangan untuk “mengajari” staf pada hal-hal dimana staf merasa ada kesulitan. Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dalam berbagai kesempatan juga tidak jarang turun langsung ke Arena latihan mahasiswa mahasiswi untuk mendampingi mereka, dan sepintas saja, sebagaimana dikatakan banyak pihak, bahwa para mahasiswa dan mahasiswi tambah bersemangat ketika ada Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi turun memberi pembekalan dan mendampingi proses mereka. Demikian ini juga bagian dari yang disebut dengan layanan akademik.

Seperti dikatakan oleh dosen bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sangat besar pengaruhnya terhadap layanan akademik. Demikian ini karena jajaran pimpinan disini sangat dekat dengan staff bahkan dengan mahasiswa dan mahasiswi yang ada, bahkan Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sering kali langsung turun tangan untuk “mengajari” staf pada hal-hal dimana staf merasa ada kesulitan. Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dalam berbagai kesempatan juga tidak jarang turun langsung ke Arena latihan mahasiswa mahasiswa untuk mendampingi mereka, dan sepintas saja, sebagaimana dikatakan banyak pihak, bahwa para mahasiswa tambah bersemangat ketika ada Direktur Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi turun memberi pembekalan dan mendampingi proses mereka. Demikian ini juga bagian dari yang disebut dengan layanan akademik. Dengan strategi kepemimpinan yang Direktur praktikan, para pengelola di sini seperti keluarga sendiri bahkan permasalahan apapun walaupun tidak terkait dengan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi juga seringkali

curhatnya staf ke Direktur. Semua ini menunjukkan kedekatan yang menurut pengelola, jarang sekali dijumpai atau terjadi di Lembaga lain. Yang seperti itu hanya ada seribu satu dan di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi adalah salah satunya.

3. Pelaksanaan Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

a. Kebijakan Mutu Akademik

Kebijakan mutu merupakan acuan umum bagi program-program utama yang semestinya disusun untuk mengantisipasi kebutuhan dan persyaratan mutu masyarakat. Kebijakan ini seyogyanya merupakan persyaratan kepada masyarakat tentang komitmen perguruan tinggi untuk memuaskan harapan pelanggan baik internal maupun eksternal. Kebijakan mutu harus terdokumentasi, dikomunikasikan kepada seluruh staf (akademik dan non akademik) agar dipahami.

b. Kurikulum

Aspek yang di standarisasi ialah keterlibatan stakeholders dalam penyusunan kurikulum dan kompetensi lulusan, upaya pemutakhiran kurikulum, monitoring dan sosialisasi kurikulum.

- a) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi membentuk Tim kurikulum setiap program studi untuk merancang dan menyusun kurikulum berbasis kompetensi (KBK).
- b) Rumusan kompetensi di dalam kurikulum disusun oleh Tim Kurikulum berdasarkan masukan dosen/laboratorium, mahasiswa, alumni, asosiasi profesi, instansi dan masyarakat pengguna.

- c) Rumusan kompetensi disosialisasikan kepada mahasiswa maupun stakeholder, termasuk calon mahasiswa melalui penyebaran brosur atau leaflet yang dilaksanakan setiap tahun.
- d) Dalam rangka pengembangan dan penyesuaian kurikulum, Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menyelenggarakan pertemuan dengan stakeholders (pemerintah/birokrasi, asosiasi profesi, alumni, praktisi, masyarakat pengguna, dosen dan mahasiswa) minimal 4 tahun sekali.
- e) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi melakukan peninjauan ulang kurikulum setiap 4 tahun sekali.
- f) Untuk menjamin relevansi kurikulum, Kelompok Dosen Keahlian (Bidang Minat) melakukan pertemuan minimal 1 tahun sekali untuk mendiskusikan:
 - (1) relevansi matakuliah
 - (2) pembaharuan RKPS
 - (3) pembaharuan modul, hand-out, dan/atau buku ajar
 - (4) pelaksanaan praktikum

c. Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Penunjang)

Untuk meningkatkan kinerja, maka perlu dilaksanakan program pengembangan akademik dosen dan tenaga penunjang.

- a) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi mempunyai perencanaan untuk pengembangan dosen dan tenaga penunjang.

- b) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi memonitor dan mengevaluasi kinerja dosen ($12 \geq \text{SKS} \leq 16$) dan tenaga penunjang melalui pengisian portofolio Beban Kerja Dosen (BKD) minimal dua kali per tahun dua kali, dan berdasarkan laporan Ketua Program studi dan sub-unit kerja terkait lainnya
- c) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi memfasilitasi pengembangan dosen dan tenaga penunjang melalui pelatihan, studi lanjut, kursus singkat, magang dan seminar. Hasil program pengembangan disajikan dalam bentuk seminar pada akhir program sesuai kebutuhan, dan diseminasikan dalam mendukung proses pendidikan pengajaran.
- d) Rapat dosen di tingkat Program Studi minimal 3 kali dalam 1 semester (awal, tengah dan akhir semester), dengan dihadiri minimal 75% dosen yang aktif dalam semester terkait.
- e) Umpan balik terhadap penyelenggaraan pendidikan pengajaran dari mahasiswa, dosen dan tenaga penunjang dilakukan melalui angket atau rapat minimal 1 semester sekali di tingkat Program Studi dan 1 tahun sekali di tingkat Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

d. Mahasiswa dan Kompetensi Lulusan

Aspek yang distandarisasi adalah mutu mahasiswa yang masuk, peningkatan kemampuan mahasiswa, prestasi yang dicapai mahasiswa dan *tracer study*.

- a) Mahasiswa dapat diterima di Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi berdasarkan hasil seleksi masuk yang diselenggarakan secara obyektif dan independen.
- b) Kualitas mahasiswa baru yang diterima harus meningkat dari tahun sebelumnya, berdasarkan nilai ujian masuk (sesuai jalur masuk), keketatan seleksi (1 : 2), rasio mahasiswa registrasi terhadap yang diterima 90%, prosentase pendaftar pilihan pertama > 80%.
- c) Untuk peningkatan kualitas mahasiswa baru, Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menyelenggarakan promosi satu tahun sekali pada liburan Semester Gasal melalui kegiatan Promosi langsung ke SMU, Website, Open house dan lain-lain.
- d) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi berupaya meningkatkan daya saing lulusan melalui peningkatan kompetensi akademik (rata-rata IPK lulusan > 3.00), yang ditunjukkan oleh semakin singkatnya masa tunggu kerja (< 1 tahun) serta meningkatkan kemampuan bahasa Inggris mahasiswa (TOEFL > 450)
- e) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menunjukkan peningkatan efisiensi dengan menurunnya jumlah mahasiswa DO (< 5%) dan 30% mahasiswa lulus tepat waktu (\leq 4 tahun).
- f) Mahasiswa berperan aktif dalam pemantauan proses pembelajaran dengan memberikan umpan balik minimal satu tahun sekali.

e. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran yang distandarisasi adalah perencanaan pembelajaran, tingkat kehadiran dosen dan mahasiswa, evaluasi proses belajar mengajar dan hasil belajar.

- a) Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi mewajibkan dosen untuk membuat Rencana Pembelajaran Setiap Semester berupa GBPP dan SAP (>70% Mata Kuliah), dan melaksanakan metoda SCL (>30% dosen).
- b) Dosen wajib memenuhi kewajiban memberikan perkuliahan (>80%).
- c) Mahasiswa harus hadir dalam perkuliahan minimal 80% dari jumlah tatap muka dengan dosen, sebagai persyaratan mengikuti ujian.
- d) Penilaian hasil belajar didasarkan atas pencapaian kompetensi dalam matakuliah terkait, menunjukkan peningkatan (>50% mendapatkan nilai > B), dengan rata-rata keseluruhan (60% mahasiswa dengan IPK ≥ 3.00 , dan rata-rata IPK $\geq 2,75$).
- e) Perbaikan PBM juga ditunjukkan oleh meningkatnya prosentase mahasiswa yang puas terhadap PBM ($\geq 70\%$ puas), hal ini dilakukan melalui evaluasi dengan penyebaran kuesioner setiap akhir semester

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

a. Faktor Pendukung

1) Sarana prasarana

Pengadaan sarana prasarana pendidikan adalah proses kegiatan mengadakan sarana prasarana yang dapat dilakukan dengan cara membeli, sumbangan, hibah dan lain-lain. Berikut bagaimana hasil wawancara dengan pihak kampus terkait dengan pengadaan sarana prasarana pendidikan.

“pengadaan sarana prasarana seperti kursi, meja, papan tulis dan alat pelajaran di sekolah melalui pembelian dari pihak kampus, serta sumbangan dari uang kuliah mahasiswa”. Adapun hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan dosen, Ibu Ririn berkaitan dengan pengadaan sarana prasarana yang menyatakan bahwa: “Ketua senantiasa berusaha untuk pengadaan sarana dan prasarana baik pengadaan dari pihak yayasan, dosen serta”.

Dari hasil wawancara di atas maka pengadaan sarana prasarana di kampus tersebut, saling bekerja baik antara pimpinan kampus dan dosen maupun mahasiswa dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana. Dalam pengadaan sarana dan prasarana sangat penting karena dengan adanya sarana penunjang maka tentu akan sangat mudah dicapai dengan optimal peningkatan mutu sarana dan prasarana.

2) Suasana Akademik

Suasana akademik atau sering juga disebut sebagai academic atmosphere merupakan kondisi yang harus mampu diciptakan untuk

membuat proses pembelajaran di UMB berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dan budaya organisasi.

b. Faktor Penghambat

Kurangnya kesiapan dosen, pegawai di tingkat paling bawah untuk mengelola mutu pelayanan akademik; Dosen adalah komponen sumber daya utama yang merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas pokok dan fungsi mentransformasikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat. Dosen menentukan mutu penyelenggaraan akademik perguruan tinggi.

Perguruan tinggi memiliki tenaga kependidikan, terdiri atas pustakawan, laboran, teknisi, dan staf administrasi dengan kualifikasi dan kualitas kinerja serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan program-program studi yang ada di perguruan tinggi yang bersangkutan.

Perguruan tinggi merencanakan dan melaksanakan program-program peningkatan mutu dosen dan tenaga kependidikan yang selaras dengan kebutuhan, untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misinya. Perguruan tinggi dapat menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi lain untuk memperoleh dosen tidak tetap yang sangat dibutuhkan

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan observasi dan wawancara serta studi pustaka yang penulis lakukan terhadap objek dan data-data penelitian yang diperoleh dari lapangan, terdapat beberapa temuan yang menarik terkait dengan Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta.

1. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi

Secara umum, pelayanan akademik yang diselenggarakan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo telah berjalan dengan baik. Pelayanan akademik ini meliputi pelayanan terhadap mahasiswa dan juga dosen. Jika pelayanan pada mahasiswa meliputi perkuliahan, ujian semester, dan sebagainya, maka pelayanan akademik terhadap dosen adalah *support* akademik dosen meliputi jadwal perkuliahan, KKN, PPL dan lain sebagainya.

Segenap civitas akademika, mereka percaya terhadap kemampuan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dalam mengelola pelayanan akademik yang prima. Ini dibuktikan tingkat kepuasan *users* terhadap pelayanan akademik yang diselenggarakan di perguruan tinggi tersebut.

Pada tataran dosen, mereka memandang pelayanan akademik dilakukan dengan sebaik-baiknya. Misalnya, sebagian besar dosen merasa

at home dengan pelayanan yang dilakukan. Fasilitas pengajaran seperti LCD Proyektor, kelas yang nyaman, dan lain sebagainya disambut secara positif oleh dosen. Demikian juga ruang dosen yang nyaman membuat mereka merasa *enjoy* mengajar di sana.

Fasilitas yang diberikan pada dosen untuk mendampingi anak-anak yang KKN dan PPL bagi mereka juga dipandang memadai dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta yang lain yang berada di daerah Situbondo. Kendati harapan ideal mereka fasilitasi kegiatan akademik ke depan diharapkan lebih baik lagi dibanding yang ada sekarang.

Sementara itu, pada tataran mahasiswa, berbagai fasilitas kampus yang semakin lengkap, menurut mereka, juga membuktikan bahwa pelayanan akademik telah berjalan sangat maksimal. Seperti diketahui, untuk mengembangkan kampus. Kampus ini menjadi kegiatan belajar mengajar mulai pagi hingga sore.

Kelengkapan lain untuk fasilitas mahasiswa juga terus dilengkapi. Laboratorium dan lain sebagainya yang mendukung kegiatan kemahasiswaan juga terus dipenuhi seiring dengan perkembangan kampus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo. Pimpinan STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo sebagaimana direncanakan dalam reestranya berusaha semaksimal mungkin untuk meraih yang terbaik dalam dunia pendidikan.

Kontribusi kepemimpinan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo sangat mendukung dalam pengadaan pelayanan

akademik. Kepemimpinan demokratis yang diselenggarakan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo secara tidak langsung juga mempercepat dan membuat efisiensi kegiatan akademik di kampus tersebut. Meski diakui masih ada beberapa kelemahan, namun kelemahan ini sangat kecil dibanding dengan kemajuan pelayanan akademik yang dilakukan dan hingga kini terus dalam tahap perbaikan dan pembenahan.

Kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja layanan perguruan tinggi pada STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STAI Blambangan Banyuwangi, terlihat sinergi antara strategi kepemimpinan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dengan pelayanan akademik yang dilakukan. Sehingga pelayanan akademik berjalan prima dan memuaskan.

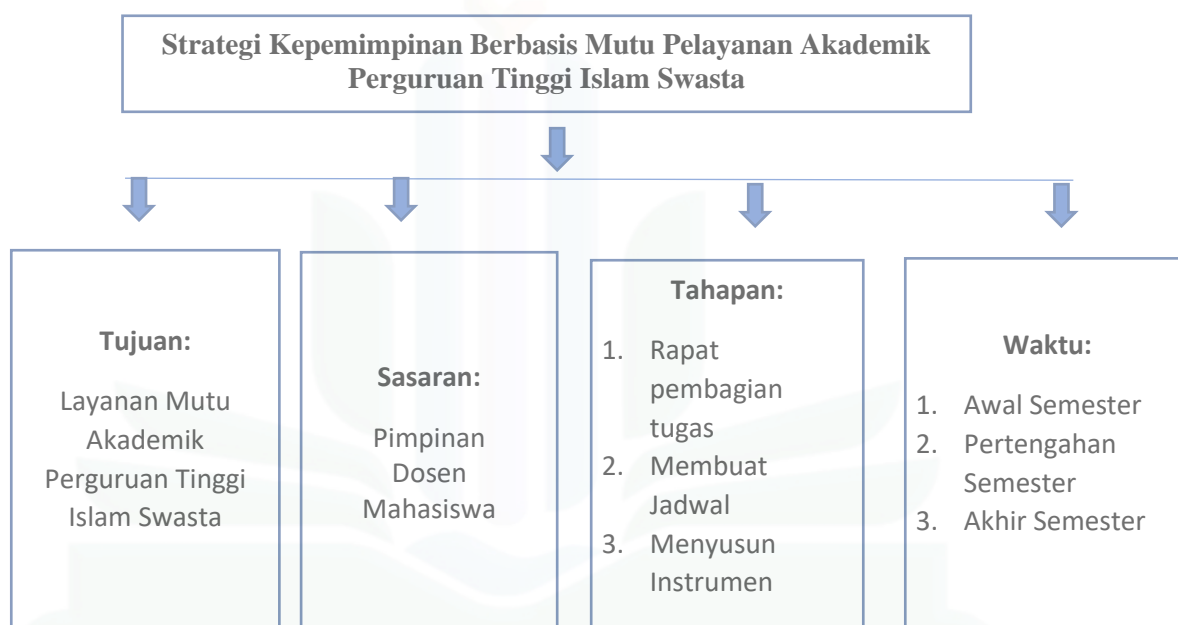
Strategi kepemimpinan ini juga memberi tempat bagi aspirasi di tingkat bawah untuk disuarakan pada para pimpinan. Dengan kepemimpinan demokratis, usulan yang baik dan kreatif disuarakan. Sehingga, ide-ide baru dan segar untuk perbaikan dan kemajuan institusi dilakukan secepatnya. Kendati ide-ide ini masih tetap digodok di tingkat pimpinan, namun ide ini jika dipandang baik akan segera dilaksanakan karena telah menjadi bagian dari visi bersama.

Berdasarkan paparan diatas maka paparan strategi kepemimpinan perguruan tinggi dalam membangun budaya akademik dan budaya religius di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STAI Blambangan Banyuwangi dapat dilihat dibagian di bawah ini:

Bagan 4.1

Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik

Perguruan Tinggi Islam Swasta



Sekolah Tinggi Islam Blambangan banyuwangi mempunyai Jenjang Program Sarjana dengan jurusan Pendidikan Agama Islam, Ekonomi Syariah, dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Selain itu, ada juga program Magister dengan jurusan Pendidikan Agama Islam.

2. Pelaksanaan Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi

Dalam pengendalian hasil yang dicapai diukur, dilihat apakah ada perbedaan antara sasaran dan hasil serta dilihat sebab-sebabnya bila terjadi penyimpangan. Disamping itu juga dirumuskan pula langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Sebagai suatu organisasi, Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tidak akan menjadi relevan jika tidak dapat beradaptasi dengan situasi yang selalu berubah dan tidak dapat bermanfaat bagi lingkungannya. Suatu Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi harus bisa survive. Untuk bisa survive, bukan menjadi tugas ilmu pendidikan, tetapi tugas ilmu manajemen. Sehingga diperlukan suatu perencanaan strategik sebagai penggerak organisasi di kedua sekolah tinggi tersebut. Jika Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tidak siap dalam merumuskan perencanaan, maka Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tersebut harus siap-siap diperalat oleh organisasi yang lain. Jika Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tidak mempunyai visi dan misi yang jelas, maka Sekolah Tinggi tersebut menjalankan visi dan misi milik perguruan tinggi lain. Oleh karenanya diperlukan suatu refleksi bahwa Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi ini sudah sesuai atau tidak dengan perkembangan jaman. Proses perencanaan strategi di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam

Blambangan Banyuwangi dapat dilakukan secara bertahap. Adapun langkah-langkah perencanaan strategik sebagai berikut:

a) Analisis pihak-pihak yang berkepentingan (Stakeholders)

Proses perencanaan strategik Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi diawali dengan melakukan analisis terhadap individu atau kelompok individu yang mempunyai kepentingan terhadap Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Pihak-pihak yang berkepentingan ini atau disebut *stakeholders* perlu diperhatikan mengingat suatu organisasi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi adalah suatu sistem terbuka. Dalam sistem terbuka, apa yang terjadi pada lingkungan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, termasuk *stakeholders*, akan mempengaruhi jalannya organisasi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

b) Perumusan visi dan misi

Proses selanjutnya yaitu perumusan visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Visi merupakan harapan tentang masa depan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan

Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang realistis, bisa dicapai dan menarik. Visi ini mempunyai manfaat yang sangat besar bagi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Dengan visi yang benar dapat menarik dan menumbuhkan komitmen dosen, karyawan, mahasiswa untuk bekerja dan belajar dengan kualitas yang lebih baik. Visi adalah pandangan jauh ke depan. Kemana dan bagaimana lembaga harus dibawa sehingga tetap konsisten, eksis, antisipatif dan dapat berkarya secara inovatif dan produktif. Ciri pernyataan visi yang efektif yaitu: (1) statemennya jelas, mudah dimengerti dan diingat serta dapat dibayangkan perwujudannya dalam kenyataan, (2) membuat tujuan yang mudah dicapai, (3) menumbuhkan komitmen dosen, karyawan dan mahasiswa, (4) membedakan antara Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tersebut dengan pendidikan tinggi yang lain, (5) mengandung sesuatu yang dapat disumbangkan bagi kepentingan orang banyak, dan (6) mempunyai peluang yang besar bagi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi untuk mencapainya.

Sedangkan misi merupakan pernyataan untuk Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dibangun. Misi merupakan batasan tentang hal-hal yang akan dilakukan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad

Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Sesuatu yang harus dilaksanakan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi sesuai dengan visi yang ditetapkan agar tujuannya dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Pernyataan misi menjelaskan tujuan organisasi, pelanggan, produk atau jasa, pasar, filosofi, teknologi. Pernyataan misi sebaiknya definisi organisasi dan aspirasinya, terbatas untuk menghindari venture, dan cukup luas untuk pertumbuhan kreatif, berbeda nyata dengan organisasi lain, sebagai framework evaluasi aktivitas saat ini dan aktifitas propektif, jelas dan dimengerti seluruh organisasi.

c) Analisis faktor eksternal Program Studi

Proses berikutnya yaitu merumuskan berbagai isu strategis yang meliputi PETS (Politik, Ekonomi, Teknologi, dan Sosial Budaya) dengan cara mengkaji kecenderungan (*trend*) dalam berbagai bidang: politik, ekonomi, teknologi, sosial budaya yang saat ini terjadi secara global dan nasional dan implikasinya terhadap dunia pendidikan.

Implikasi pengaruh eksternal dalam dunia pendidikan antara lain yaitu penerapan desentralisasi pendidikan, inovasi pembelajaran yang berbasis multimedia, standar pelayanan akademik yang berorientasi pada pemenuhan kepuasan mahasiswa, pengembangan jaringan kerjasama (*networking*) dengan lembaga pendidikan, dunia usaha dan dunia industri, pengembangan standar kompetensi dan sertifikasi uji

kompetensi, perubahan kriteria keberhasilan mutu pendidikan dan sebagainya

Perubahan-perubahan lingkungan eksternal dari suatu organisasi secara global merupakan sumber utama dari peluang dan ancaman untuk masa sekarang dan masa depan organisasi tersebut. Lingkungan eksternal disusun oleh kecenderungan, kejadian, tekanan yang melebihi pengawasan langsung dari suatu organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal secara global mempengaruhi suatu organisasi yang berbeda-beda dengan cara yang berbeda-beda pula. Dengan demikian perubahan lingkungan yang sama dapat merupakan suatu ancaman bagi suatu organisasi dan juga dapat menjadi peluang untuk keberhasilan dalam organisasi yang lainnya. Untuk memahami apa yang terjadi pada lingkungan eksternal Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, maka dilakukan analisis faktor eksternal. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dari luar yang memuat kesempatan dan ancaman (*opportunities and threats*) yang ada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Daftar kesempatan memuat peluang peningkatan kualitas akademik yang ada saat ini dan kemungkinan pengembangan program unggulan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Sedangkan daftar ancaman memuat

sejumlah kendala yang dirasakan saat ini maupun rencana potensial yang akan dikembangkan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

d) Analisis faktor internal Program Studi

Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam suatu organisasi dan faktor keberhasilan utama atau pokok. Sekarang suatu organisasi dapat memproses dalam evaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri. Proses evaluasi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi untuk berkompetisi secara sukses dengan mengikuti langkah-langkah berikut ini: (1) mengidentifikasi sejumlah kecil faktor-faktor keberhasilan utama suatu organisasi, (2) mengembangkan suatu profil dari sumber daya dan kecakapan yang dimiliki suatu organisasi, (3) membandingkan profil sumber daya dan kecakapan suatu organisasi dengan faktor-faktor keberhasilan utama organisasi tersebut, (4) mengenal wilayah kekuatan utama dari suatu organisasi yang dapat membangun strategi secara aktif untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam bisnis dan kelemahan-kelemahan yang harus dikurangi untuk mencegah kegagalan, (5) membandingkan kekuatan dan kelemahan organisasinya dengan kekuatan dan kelemahan organisasi saingan-saingan utama dalam bisnisnya, (6) memisahkan kawasan sumber daya dan kecakapan dari suatu organisasi yang lebih kuat atau lebih lemah daripada organisasi saingan utamanya.

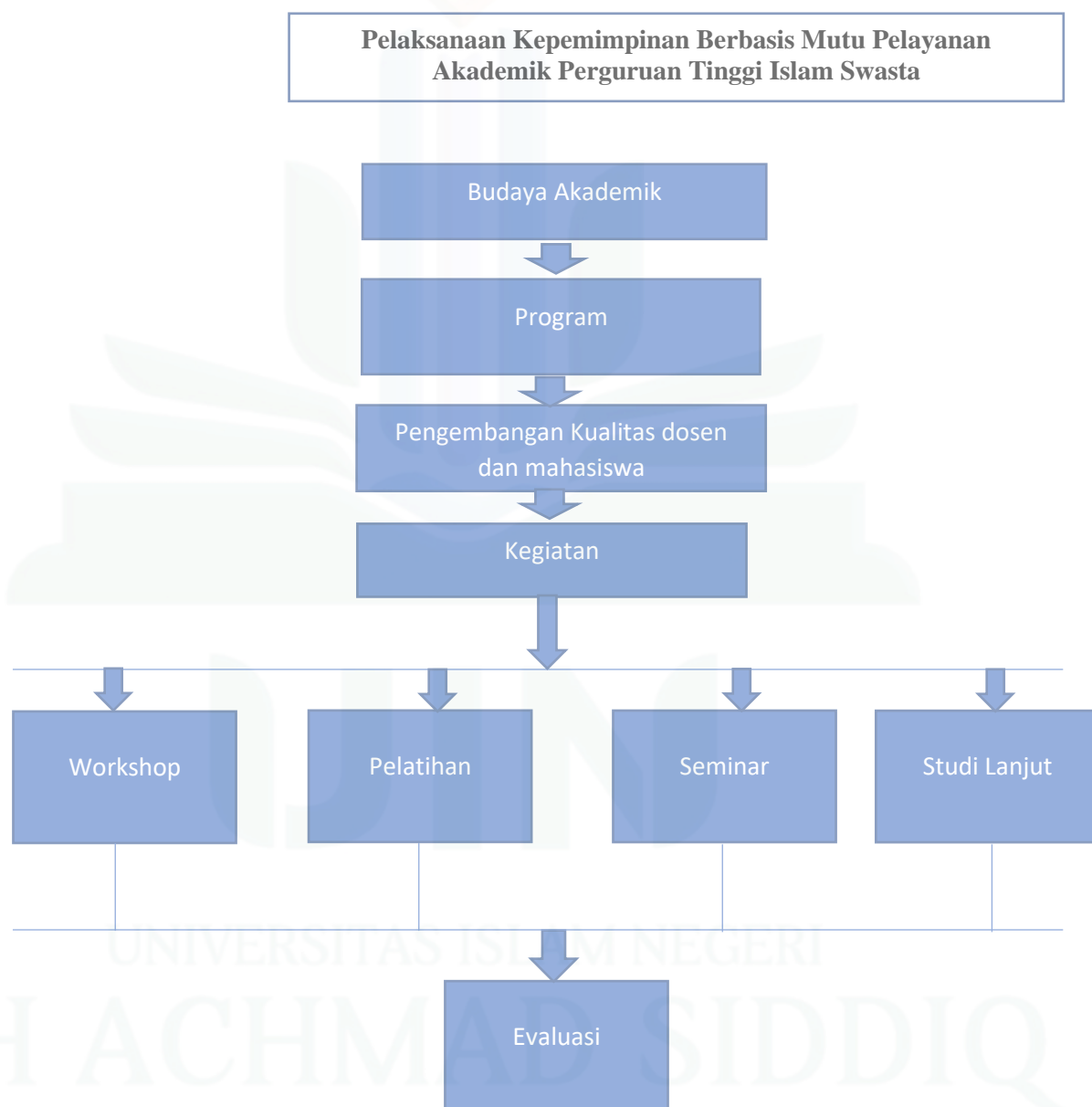
Membandingkan faktor-faktor keberhasilan utama dengan sumber daya dan kecakapan suatu organisasi dapat dilakukan dengan mengenali kekuatan dan kelemahan utama suatu organisasi tersebut. Sebelum seorang manajer dapat mengembangkan rencana organisasi berjalan secara strategik, mereka harus dapat membandingkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi saingan utamanya. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu “Keunggulan Bersaing/ *Competitive Advantage*” dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan kelemahan pesaing. Definisi dari Keunggulan Bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah organisasi memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaingnya. Ada hubungan yang erat dan langsung antara keunggulan bersaing dengan keuntungan. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh organisasi dan begitu pula sebaliknya.

Analisis internal ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dari dalam yang memuat kekuatan dan kelemahan (*strengths and weaknesses*) yang ada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi. Pada langkah ini diharapkan dapat tersusun kekuatan dan kelemahan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yang menentukan keberhasilan dan

kegagalan dalam peningkatan kualitas pendidikannya. Disamping itu juga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dalam menjalankan dan mencapai kinerjanya (masa lalu dan proyeksi masa depan), sehingga memungkinkan untuk menggerakkan semua faktor-faktor pendukung keberhasilan pencapaian visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi.

Pada hasil paparan data penelitian tentang strategi kepemimpinan berbasis mutu layanan akademik perguruan tinggi Islam swasta, peneliti mengambil kesimpulan sekaligus sebagai temuan. Dalam hal ini dapat dilihat dibagian di bawah ini:

- a. Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi dalam melaksanakan budaya akademik dan budaya religius melibatkan semua unit yang ada di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STIB Banyuwangi.
- b. Pelaksanaan budaya akademik di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi yaitu; program Pengembangan kualitas dosen dan mahasiswa. Kegiatannya yaitu; pelatihan, workshop, dan seminar
- c. Ada evaluasi dari seluruh kegiatan akademik dan religius

Bagan 4.2**Pelaksanaan Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik****Perguruan Tinggi Islam Swasta**

e) **Perumusan sasaran Program Studi**

Dalam merumuskan sasaran dan cara mencapainya perlu ditentukan atau diperhatikan terlebih dahulu mengenai dua hal yaitu asumsi dan kebijakan. Asumsi merupakan dasar-dasar perhitungan yang digunakan untuk membuat perencanaan, sedangkan kebijakan merupakan patokan atau batasan dalam pengambilan keputusan. Pada umumnya mencakup hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan. Sasaran dirumuskan sebagai suatu deskripsi yang khas dari suatu hasil akhir yang harus dicapai (mencakup apa dan kapan dicapainya).

Tujuan merupakan pernyataan kualitatif mengenai hasil yang ingin dicapai di masa mendatang. Pertimbangan dalam menentukan tujuan yaitu pendapatan, biaya, pelayanan, inovasi, tanggungjawab. Prinsip-prinsip dalam penentuan tujuan: (1) sesuai dan cocok dengan organisasi, (2) layak dan dapat dicapai, (3) fleksibel dan dapat dimodifikasi sesuai perubahan yang terjadi, (4) memotivasi anggota organisasi, (5) dapat dimengerti semua pihak, (6) terkait dan harus konsisten, dan (7) dapat diukur. Sasaran merupakan bentuk tujuan yang telah terkuantifikasi dan lebih spesifik, dibatasi waktu dan dapat diukur. Tujuan merupakan pernyataan kualitatif mengenai hasil yang ingin dicapai di masa mendatang. Pertimbangan dalam menentukan tujuan yaitu pendapatan, biaya, pelayanan, inovasi, tanggung jawab. Prinsip-prinsip dalam penentuan tujuan: (1) sesuai dan cocok dengan organisasi, (2) layak dan dapat dicapai, (3) fleksibel dan dapat

dimodifikasi sesuai perubahan yang terjadi, (4) memotivasi anggota organisasi, (5) dapat dimengerti semua pihak, (6) terkait dan harus konsisten, dan (7) dapat diukur. Tujuan adalah sesuatu hal yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kegiatan sehari-hari untuk jangka waktu yang relatif panjang yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun. Tujuan disusun berdasarkan kriteria sebagai berikut: (1) tujuan diturunkan dari visi dan misi lembaga, (2) sesuatu yang penting bagi lembaga, dosen, karyawan dan mahasiswa, (3) memiliki skala prioritas tinggi, (4) jumlahnya tidak terlalu banyak supaya terfokus, (5) dapat disusun strateginya untuk mencapainya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi

Pada hasil paparan data penelitian tentang faktor-faktor Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi, peneliti mengambil kesimpulan sekaligus sebagai temuan, yaitu:

- a. Ada dua faktor kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi.
- b. Faktor pendukung strategi kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi meliputi SDM yang memadai, kurikulum muatan

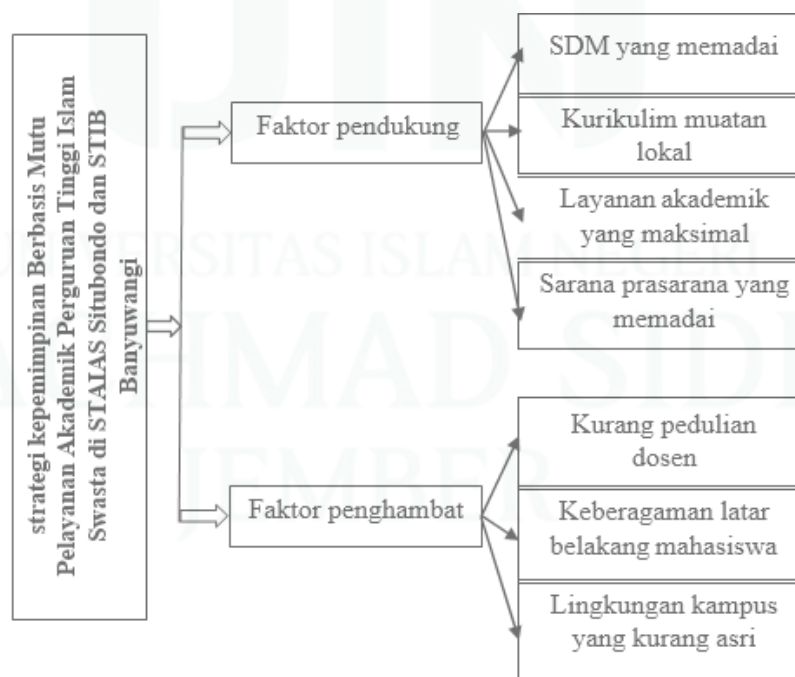
lokal, layanan akademik yang maksimal dan sarana prasarana memadai.

- c. Faktor penghambat strategi kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi meliputi dosen yang kurang peduli proses belajar mengajar, keberagaman latar belakang mahasiswa dan lingkungan yang kurang asri.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka paparan faktor pendukung dan penghambat dalam strategi kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta di STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi, dapat dilihat dibagan di bawah ini:

Bagan 4.3

Faktor pendukung dan penghambat Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Islam Swasta



Hubungan faktor penghambat dan faktor pendukung dalam membangun budaya akademik dan budaya religius yaitu dengan lingkungan yang kurang asri makan dapat menghambat proses belajar mengajar. Faktor penghambat dari keragaman latar belakang mahasiswa juga menjadi penyebab proses pembelajaran sehingga ini menjadi masalah. Keterbatasan ekonomi yang diklaim oleh orang tuasiswa dapat mempengaruhi prestasi belajar siswa karena tidak dapat tersedianya fasilitas belajar yang memadai.

Ketiakpeduliannya dosen akan menjadi faktor penghambat proses pembelajaran. Dalam pelaksanaan pemenuhan tugas, seorang pendidik tidak hanya membutuhkan inspirasi, tetapi juga membutuhkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Tanggung jawab diidentikkan dengan keinginan, perhatian, minat terhadap sesuatu dengan kewajiban penuh. Dengan cara ini, kewajiban untuk menyelesaikan tugas dinyatakan sebagai salah satu kapasitas yang digunakan untuk mengukur penampilan seorang pendidik. Kapasitas yang diidentikkan dengan kewajiban instruktur adalah penguasaan materi pembelajaran yang akan diajarkan dan kapasitas dalam mengelola proses pembelajaran.

Masalah yang dihadapi telah diidentifikasi secara lebih jelas sebagaimana tersebut di atas. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan dengan strategi S-O (*Strengths and Opportunities*), W-O (*Weaknesses and Opportunities*), S-T (*Strengths and Threats*), dan W-T (*Weaknesses and Threats*), maka dirumuskan solusi alternatifnya. Beberapa solusi alternatif yang diusulkan berdasarkan pada pernyataan masalah yang

dihadapi dan pengelompokkan masalah tersebut sesuai dengan kriteria LRAISE (*Leadership, Relevance, Atmosphere Academic, Internal management and Organization, Sustainability, Efficiency and Productivity*) yaitu kepemimpinan, relevansi, suasana akademik, manajemen dan organisasi internal, keberlanjutan, dan efisiensi dan produktivitas. Adapun solusi alternatifnya ditunjukkan pada tabel berikut ini:

4.4. Tabel Solusi alternatif STAIAS Situbondo dan STIB Banyuwangi

Strategi	Solusi Alternatif	Masalah Yang Harus Diselesaikan
Sebagian besar dosen memiliki potensi untuk berkembang sehingga dapat dioptimalkan untuk peningkatan mutu akademik	Peningkatan kualitas model pembelajaran	Masih digunakannya cara, metode, dan media yang konvensional dalam kegiatan perkuliahan.
Perkembangan teknologi informasi memberi ruang yang lebih terbuka untuk mengakses banyak informasi guna peningkatan mutu akademik sehingga dapat dimanfaatkan	Pengembangan pelayanan akademik yang terstandar yang didukung oleh teknologi informasi	Belum adanya mekanisme yang baku dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan akademik dan pengembangan budaya akademik.

<p>untuk mengatasi banyaknya kompetitor dari beberapa perguruan tinggi yang memiliki Jurusan dan prodi yang sama</p>		
<p>Kualitas mahasiswa dan lulusan cukup baik dan memiliki potensi yang dapat dikembangkan serta semangat belajar yang tinggi sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja yang semakin meningkat.</p>	<p>Peningkatan Jaringan Kerjasama dengan <i>Stakeholders</i>.</p>	<p>Belum banyaknya hubungan kerjasama yang dapat dilakukan dengan <i>stakeholders</i> dalam penyerapan lulusan ke dunia kerja.</p>
<p>Secara rutin menyelenggarakan pertemuan ilmiah maupun profesional dengan skala nasional maupun internasional untuk meluaskan</p>	<p>Menyusun kebijakan program pengembangan SDM yang efektif dan efisien</p>	<p>Penyelenggara pendidikan lebih memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan</p>

<p>wawasan dan meningkatkan komunikasi dengan profesi maupun ilmuwan secara personal maupun institusional</p>		
<p>Pelimpahan wewenang yang erat kaitannya dengan struktur organisasi harus berjalan mulus dan terukur, TUPOKSI (Tugas Pokok Organisasi) dan SOP (Standart Operating Procedure) merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan TRIDARMA PERGURUAN TINGGI tentunya harus berjalan wajar.</p>	<p>Mengembangkan struktur organisasi yang sesuai, peningkatan efisiensi bentuk organisasi yang mendukung kegiatan secara berkesinambungan</p>	<p>Penyelenggara pendidikan masih bersifat sentralistik, sehingga jurusan dan Program Studi kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya</p>

<p>Memfasilitasi pengembangan dosen dan tenaga penunjang melalui pelatihan, studi lanjut, kursus singkat, magang dan seminar. Hasil program pengembangan disajikan dalam bentuk seminar pada akhir program sesuai kebutuhan, dan diseminasikan dalam mendukung proses pendidikan pengajaran</p>	<p>Untuk meningkatkan kinerja, maka perlu dilaksanakan program pengembangan akademik dosen dan tenaga penunjang.</p>	<p>Kurangnya kesiapan dosen, pegawai di tingkat paling bawah untuk mengelola mutu pelayanan akademik</p>
<p>Perguruan tinggi memiliki sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi, mencakup sistem</p>	<p>Bagian Umum dan Pembantu Dekan bersama-sama mengevaluasi sarana dan prasarana sebelum semester kegiatan akademik dimulai</p>	<p>Infrastruktur yang belum memadai terutama pada tingkat jurusan, yang masih perlu ditingkatkan</p>

<p>inventarisasi yang lengkap. Sistem pengelolaan tersebut mencakup pula pola pelaporan secara berkala dari unit pelaksana kepada pihak manajemen serta dapat dipergunakan sebagai informasi bagi para pengguna (mahasiswa dan dosen).</p>		
--	--	--

Penjelasan lebih terinci mengenai apa yang harus dilakukan dalam mencapai sasaran dimuat dalam suatu program kerja atau rencana kerja (*action plan*). Program kerja ini mencakup antara lain: pokok-pokok tindakan, hasil-hasil yang diharapkan, pihak-pihak yang akan melaksanakan, jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan, jadwal waktu, dan informasi yang diperlukan untuk pengendalian. Kegiatan adalah aktivitas yang bersifat jangka pendek dan terukur yang berupa proyek (aktivitas) yang harus dilakukan untuk pencapaian tujuan. Kegiatan yang baik memiliki ciri-ciri: (1) memiliki penanggungjawab agar pelaksanaannya dapat dilakukan, (2) memiliki jadwal

pelaksanaan dan evaluasi, (3) bisa diukur hasilnya secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Reasonable, Timely*)



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

STRATEGI KEPEMIMPINAN BERBASIS MUTU PELAYANAN AKADEMIK PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM SWASTA

A. Strategi Kepemimpinan Berbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

Kepemimpinan Ketua sekolah Tinggi Islam pada pengembangan budaya mutu di Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi merupakan upaya yang dilakukan oleh Ketua untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam. Masing-masing STAI tersebut memiliki tradisi kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan Ketua dapat dilihat dari kuatnya artikulasi visi, misi, nilai-nilai kepemimpinannya dan seterusnya. Ini artinya budaya mutu STAI terwujud dengan perencanaan yang sistematis, sistemik dan terorganisir secara profesional.

Budaya mutu di STAI berkembang dengan baik tentu bukanlah sebuah keberuntungan organisasi, tapi menjadi milik organisasi manakala dipersiapkan secara terorganisir dan profesional.

Tanpa kepemimpinan Ketua pada pengembangan budaya mutu, maka kesinambungan mutu STAI dari tahun ke tahun akan mengalami tantangan budaya (*the cultural challenges*). Bahkan sebuah pencapaian mutu di suatu organisasi yang telah dicapai, akan mengalami kemerosotan apabila tidak ditopang budaya mutu yang baik. Itulah sebabnya, makna penelitian untuk

menelusuri peran kepemimpinan Ketua untuk membangun budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam. Sehingga Ketua sebagai pemimpin organisasi mempunyai tanggungjawab tinggi untuk memimpin STAI pada semua aspeknya, seperti aspek pendidikan, sosial budaya, dan sumberdaya STAI.

Berdasarkan paparan data ditemukan kedua kasus penelitian tersebut bahwa peran kepemimpinan Ketua yang tinggi pada budaya mutu berlangsung di STAI dari tahun ke tahun. Kepemimpinannya mempengaruhi semua aspek organisasi karena ia sangat berperan di dalamnya, utamanya dalam peningkatan mutu STAI.

Pada pembahasan fokus penelitian ini meliputi kepemimpinan Ketua pada pengembangan budaya mutu berdasarkan temuan masing-masing STAI tersebut. Pada fokus ini akan dibahas secara berurutan sebagai berikut:

1. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah Tinggi Agama Islam

Visi dan misi merupakan dua inti organisasi yang saling menguatkan. Visi sebagai apa yang didambakan organisasi di masa depan (*what do we want to have*). Sedangkan misi sebagai tentang dambaan semua komponen organisasi akan menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*) (Madyo:2003) . Visi adalah pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, sesuatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Seorang pemimpin yang memiliki visi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk

mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya.¹ Visi mengarah pada pembentukan citra diri organisasi, dan sebagai ikatan moral. Sedangkan misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi pelanggannya. Misi merupakan pembentukan budaya STAI dan sebagai ikatan budaya bagi semua komponen STAI. Dengan pernyataan lain bahwa visi dan misi sebagai acuan berpikir, bertindak dan berperilaku pimpinan, dosen, staf dan mahasiswa.

Pada konteks kasus 1 dan kasus 2, bahwa ketua berupaya mengartikulasikan visi dan misi melalui program jangka panjang dan pendek untuk membangun dan memelihara budaya mutu STAI secara berkesinambungan. Ketua melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen STAI untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Sehingga perhatiannya pada visi dan misi STAI sangat tinggi. Lahirnya visi dan misi merupakan bagian integral dari kepemimpinan ketua untuk meningkatkan keefektifan organisasi.

Misalnya, kasus 1 (Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo), bahwa visi STAI tersebut adalah melahirkan intelektual Islam yang terdepan dalam prestasi dan unggul dalam Akhlakul Karimah. Sedangkan misinya adalah, (1) Menyelenggarakan pendidikan dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta seni secara formal maupun non formal (2) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam

¹ Mulyadi. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus Di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I Dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang, Balitbang Kemenag RI,," 2010.

Keimanan dan Ketaqwaan serta kecintaan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya
(3) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam bidang ilmu pengetahuan dan Teknologi serta Seni (4) Menumbuhkan semangat kemandirian dan kedisiplinan serta profesionalisme dengan didukung kemampuan bakat dan minat.

Pada kasus 2 (Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi), dengan visi adalah Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi diarahkan menjadi pusat unggulan (center of excellent) dalam mengembangkan IMTAQ dan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan zaman, serta memberi arah pada perubahan kemajuan dan kesejahteraan umat manusia. Sedangkan misi STIB Banyuwangi adalah: (1) Melakukan proses pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang ilmu-ilmu keislaman yang dilandasi prinsip 'ilm, tauhid, akhlakul karimah, dan profesionalitas.(2) Melakukan proses pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan global (3) . Membina kehidupan kondusif dalam proses akademik secara tepat akurat disertai dedikasi yang tinggi untuk kepentingan pengguna lulusan.

Pada kedua kasus di atas ketua melakukan sosialisasi visi dan misi STAI pada tahun ajaran baru dan pada akhir semester. Sedangkan sosialisasi visi dan misi STAI kepada dosen dan staff pada setiap pertemuan yang dilaksanakan oleh STAI. Hal ini untuk meningkatkan pemahaman semua komponen STAI terhadap visi dan misi STAI dan akan memberi makna bagi peningkatan STAI, manakala semua komponen STAI mampu

menerjemahkan visi dan misi dalam setiap kegiatan STAI. Dan sebaliknya tanpa sosialisasi yang intensif, maka visi dan misi akan menjadi tidak dipahami oleh semua komponen STAI. Untuk itulah pentingnya peran ketua untuk mensosialisasikan visi dan misi STAI secara terus-menerus.

Kekuatan visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam adalah untuk meningkatkan semangat serta sebagai sumber inspirasi semua warga STAI untuk meningkatnya kinerja dan motivasi kerja secara profesional. Artinya visi dan misi dapat mengarahkan moralitas warga STAI untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semua komponen STAI hendaknya mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap visi dan misi yang sudah ditetapkan.

Dalam konteks kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhi Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, Ketua berupaya mengartikulasikan visi dan misi STAI melalui program jangka panjang dan program tahunan untuk membangun budaya mutu yang berkesinambungan. Mereka melakukan sosialisasi visi dan misi kepada semua komponen STAI untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya, sehingga perhatian visi dan misi sangat tinggi. Lahirnya visi dan misi merupakan bagian integral dari kepemimpinan ketua untuk meningkatkan keefektifan organisasi STAI.

Sejalan visi madrasah pada Kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, maka misi STAI sebagai bentuknya dari pemahaman visi. Misi sebagai implementasi berbagai program kerja madrasah setiap tahunnya. Misi

merupakan artikulasi visi STAI yang berimplikasi pada kegiatan jangka panjang dan kegiatan jangka pendek. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi STAI akan menjadi apa di masa depan. Misi mengarahkan STAI dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan.

Pada dua kasus data ketua melakukan sosialisasi visi dan misi STAI pada awal tahun ajaran, pertemuan dosen, dan staff setiap bulan. Hal ini meningkatkan pemahaman semua komponen STAI terhadap visi dan misi STAI, sehingga memberikan makna bagi peningkatan mutu STAI. Dan sebaliknya, tanpa sosialisasi yang intensif, maka visi dan misi menjadi sulit dipahami semua komponen STAI. Untuk itulah pentingnya peran ketua untuk mensosialisasikan visi dan misi STAI secara terus-menerus.

Kekuatan visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam, yaitu untuk meningkatkan semangat dan sebagai sumber inspirasi warga STAI untuk meningkatkan motivasi, prestasi dan unjuk kerja secara profesional. Visi dan misi dapat mengarahkan moralitas warga STAI untuk meningkatkan mutu pendidikan STAI. Semua warga STAI hendaknya mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap visi dan misi STAI.

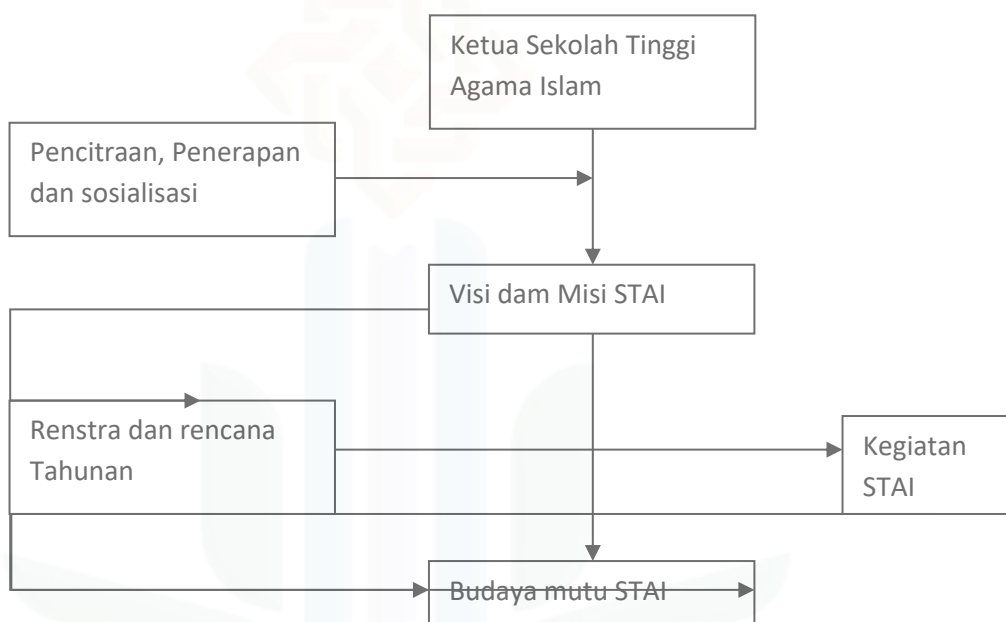
Ketua berupaya agar visi dan misi STAI dapat terinternalisasi pada kehidupan STAI, khususnya dosen, staff dan para mahasiswa, yang menjadi bagian penting dari pembentukan budaya STAI agar proses pendidikan berlangsung efektif dan efisien. Tanpa peran kepala ketua yang optimal untuk meningkatkan penghayatan dan penerapan visi dan misi STAI, akan sulit menjadi penggerak bagi kehidupan STAI.

Pada kedua kasus tersebut di atas, dapat dilihat kemampuan ketua untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan dan memperjelas jangkauan visi STAI, sehingga menjadi bagian yang menyatu dengan kehidupan STAI. Pencitraan diri terhadap visi STAI yang kuat berdampak pada upaya ketua untuk mengembangkan budaya mutu STAI yang kuat.

Pada konteks dua kasus di atas bahwa visi dan misi STAI dapat merupakan pencitraan diri ketua dan organisasi STAI untuk meningkatkan kinerja organisasi masing-masing Sekolah Tinggi Agama Islam. Artikulasi ketua terhadap visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam memberi makna yang penting bagi peningkatan keefektifan kepemimpinan untuk menciptakan Sekolah Tinggi yang berbudaya mutu secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Di sinilah ketua sangat berpengaruh untuk meningkatkan budaya mutu masing-masing Sekolah Tinggi.

Visi dan misi merupakan merupakan penggerak dan sumber inspirasi STAI untuk melakukan program dan kegiatan yang dapat membina mahasiswa yang didambakan. Visi dan misi merupakan ikatan moral bagi semua organisasi sehingga ketua dapat melakukan program kerja STAI secara berencana dan terorganisasi dengan efektif dan efisien. Untuk itulah ketua mengartikulasikan visi dan misi STAI dalam bentuk program setiap tahun.

Untuk lebih jelasnya bagaimana pola keterkaitan kepemimpinan ketua dengan mengartikulasikan visi dan misi Sekolah Tinggi Agama Islam sebagai berikut:



Gambar 5. 1. Pola Keterkaitan Kepemimpinan Ketua dengan Mengartikulasikan Visi dan Misi STAI

Kepemimpinan ketua berkaitan upayanya mengartikulasikan visi dan misi yang akan berdampak terhadap peningkatan budaya mutu STAI. Artikulasi visi dan misi ditemukan dalam bentuk pencitraan, penerapan dan sosialisasinya pada kehidupan STAI. Visi dan misi tampak dalam rencana jangka panjang dan rencana tahunan yang berimplikasi pada kegiatan kegiatan STAI. Untuk itulah visi dan misi merupakan cerminan dari upaya meningkatkan mutu STAI. Visi dan misi STAI berkaitan dengan sejauhmana ketua mampu meningkatkan pencitraan, penerapan dan sosialisasi pada kehidupan STAI secara berkesinambungan, sehingga visi dan misi STAI tersebut dapat mengantarkan terciptanya budaya mutu yang sehat di STAI.

Berdasarkan paparan di atas, maka temuan penelitian ini menerima pendapat Siagian, visi dan misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang

membuat organisasi memiliki jati diri yang khas sekaligus yang membedakannya dengan organisasi lain. Demikian juga Morgan, menegaskan tiga fungsi visi Organisasi, yaitu: (1) Memberi inspirasi bagi anggota organisasi, (2) Sebagai dasar pembuatan keputusan organisasi, dan (3) Menggerakkan energi anggota agar terfokus pada perbaikan mutu.² Sashkin dan Molly (2003) menjelaskan juga bahwa ada empat langkah dalam membangun visi yang kuat, yaitu: (1) Mengekspresikan visi, (2) Menjelaskan visi, (3) Melaksanakan sebuah visi, dan (4) Memperluas jangkauan sebuah visi. Sedangkan visi organisasi menurut Morgan, hendaknya merupakan kepemilikan (*ownership*) dan komitmen Tampak kedua kasus tersebut, ketua mengekspresikan visi, menjelaskan visi, melaksanakan visi dan memperluas jangkauan visi STAI.³

Sedangkan Osborne dan Goebler menjelaskan agar organisasi yang digerakkan oleh misi dengan keunggulan sebagai berikut: (1) Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, (2) Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih baik dan lebih efektif, (3) Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel, (4) (Osborne 1994). Organisasi yang digerakkan oleh misi akan mempunyai semangat lebih tinggi. Menurut Kotter, bahwa proses terbentuknya budaya organisasi, pemimpin (Ketua) mentransformasikan visi, misi, nilai dan keyakinan untuk menjadi peraturan dan perilaku bagi semua komponen hingga terbentuk budaya organisasi yang kuat (Kotter 1997).

² Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3

³ Molly, and Sashkin. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2003.

Berdasarkan paparan di atas penelitian ini menerima pendapat Yukl (1999), makna visi dan misi merupakan hal yang saling menyatu, di mana visi merupakan harga diri dan tujuan bersama anggota organisasi. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk pernyataan misi yang mengandung nilai-nilai dan tema tema utama organisasi.⁴

Ketua berupaya agar visi dan misi STAI pada kasus 1 dan kasus 2 dapat terinternalisasi pada kehidupan STAI, khususnya dosen, mahasiswa dan staff. Ketua mengupayakan visi dan misi dapat menjadi faktor utama bagi pembentukan budaya mutu di STAI agar proses pendidikan berlangsung baik. Tanpa peran ketua yang optimum untuk peningkatan penghayatan penerapan visi dan misi STAI, maka sulit visi dan misi tersebut mampu menjadi nilai penggerak bagi kehidupan STAI.

Pada kasus 1 dan kasus 2, juga dapat dilihat kemampuan ketua untuk mengekspresikan, menjelaskan, melaksanakan, dan memperluas jangkauan visi STAI sehingga ia menjadi bagian yang menyatu dengan kehidupan STAI. Pencitraan diri ketua terhadap visi dan misi STAI berdampak pada pembentukan budaya mutu di STAI.

Pada konteks kedua kasus di atas, bahwa visi dan misi STAI merupakan pencitraan diri ketua untuk meningkatkan mutu di masing-masing STAI. Artikulasi ketua terhadap visi dan misi STAI akan memberikan makna bagi peningkatan keefektifan kepemimpinannya membawa STAI menjadi sekolah yang berbudaya mutu secara berkesinambungan dari tahun ke tahun.

⁴ Yukl. An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly, 1999.

Di sinilah ketua sangat berpengaruh untuk meningkatkan budaya mutu pada masing-masing sekolah.

Visi dan misi merupakan suatu penggerak dan sumber inspirasi STAI untuk melakukan program dan kegiatan yang dapat membina para mahasiswa yang didambakan. Visi dan misi sebagai ikatan moral bagi anggota organisasi sehingga ketua dapat melakukan program kerja STAI secara berencana dan terorganisasi dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu ketua mengartikulasi visi dan misi STAI dalam bentuk program kerja setiap tahun.

2. Artikulasi Nilai-nilai Kepemimpinan Ketua

Nilai kepemimpinan merupakan landasan mendasar dari budaya organisasi Sekolah Tinggi. Ketua pada masing-masing kasus ini meyakini nilai-nilai yang dapat menciptakan keefektifan kepemimpinannya. Nilai-nilai tersebut menjadi keyakinan ketua yang kemudian ditransfer pada kehidupan warga Sekolah Tinggi Agama Islam. Dengan nilai-nilai ini, maka ketua berupaya meningkatkan budaya mutu STAI. Hal ini terkait dengan upaya ketua untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinannya. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya STAI, termasuk mutu STAI.

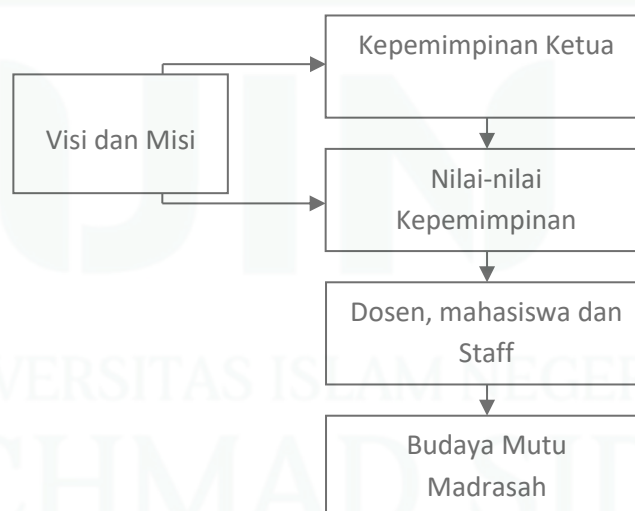
Nilai-nilai kepemimpinan ketua merupakan nilai yang diyakini secara pribadi kemudian diterapkan secara laten dalam kehidupan sehari-hari. Adapun nilai-nilai tersebut, pada kasus 1 (Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo), adalah nilai dedikasi yang tinggi, usaha yang maksimal, ikhlas beramal, tawakkal, tabah, tekun, teliti, tuntas, budaya

unggul, tanggungjawab, kebersamaan, transparansi, berani melakukan inovasi/kreatif, disiplin dan tertib.

Sedangkan kasus 2 (Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi) nilai-nilai kepemimpinan, meliputi nilai ibadah (pengabdian), amanah (tanggung jawab) dan ikhlas dalam berjihad, kedisiplinan, tawadhu', kejujuran dan kebersamaan.

Dengan kekuatan nilai-nilai, ketua meningkatkan keefektifan kepemimpinan dengan menerapkan nilai-nilai yang dihargai di Sekolah Tinggi Agama Islam. Nilai-nilai ini mempengaruhi lahirnya budaya STAI yang bermutu, termasuk mutu STAI tersebut.

Dalam gambar berikut dapat dilihat tentang nilai-nilai kepemimpinan dalam kepemimpinan ketua:



Gambar 5. 2. Nilai-nilai Kepemimpinan dalam
Kepemimpinan Ketua

Nilai kepemimpinan merupakan faktor yang mendukung terciptanya budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam. Di mana nilai-nilai yang diyakini ketua berkembang menjadi nilai-nilai yang dihargai oleh seluruh komponen STAI. Ketua sebagai panutan di STAI berupaya untuk memimpin berdasarkan nilai-nilai yang dihargai oleh seluruh komponen STAI. Nilai-nilai kepemimpinan merupakan cerminan visi dan misi STAI, yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja para dosen dan staff serta mahasiswa dalam rangka menciptakan budaya mutu secara kesinambungan. Nilai-nilai itu kemudian terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari di STAI yang kemudian menjadi budaya. Untuk itulah nilai-nilai di STAI merupakan faktor pembentuk dari budaya mutu STAI.

Berdasarkan temuan tersebut, bahwa penelitian ini menerima pendapat bahwa nilai dan keyakinan dalam organisasi memberi pengaruh terhadap terciptanya Sekolah Tinggi Agama Islam yang unggul, seperti ditemukan yaitu kualitas, keefektifan, persamaan, efisiensi, dan pemberdayaan. Demikian juga Eko Susilo berpendapat bahwa keunggulan organisasi tercapai akibat nilai dasar yang menjadi keyakinan pimpinan, yaitu nilai keunggulan, nilai pengabdian, pelayanan, nilai ibadah dan nilai amanah (tanggungjawab).⁵

Demikian juga pendapat Hughes, Gurnet (2002), dan Curpy bahwa nilai-nilai dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam enam cara yaitu: (1) Nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang situasi dan masalah, (2)

⁵ Ekosusilo, Madyo. Sekolah Unggul Berbasis Nilai. Semarang: Effhar, 2003.

Nilai-nilai kepemimpinan mempengaruhi keputusan, (3) Nilai-nilai mempengaruhi hubungan interpersonal pemimpin, (4) Nilai-nilai mempengaruhi persepsi pemimpin tentang kesuksesan individual dan organisasi, (5) Nilai-nilai menyediakan patokan pemimpin tentang penolakan salah atau benar, etis atau tidak etis, (6) Nilai-nilai mempengaruhi sejauhmana pemimpin menerima atau menolak tantangan dan tujuan organisasi. Sedangkan pendapat Jones menjelaskan bahwa nilai budaya lahir dari pribadi dan keyakinan para pendiri dan pemimpin puncak yang berkembang menjadi nilai organisasi. Misalnya pendiri Microsoft, Bill Gates seorang pekerja keras bekerja sehari 18 jam mempunyai nilai berupa keunggulan, inovasi, dan kualitas tinggi, nilai instrumen yang mendukung berupaya bekerja keras. Nilai-nilai ini terinternalisasi dalam pribadi pemimpin yang kemudian berkembang menjadi nilai-nilai organisasi.⁶

3. Simbol Sekolah Tinggi

Setiap organisasi memiliki simbol masing-masing sesuai dengan visi dan misi serta nilai-nilai yang dihargai di organisasi tersebut. Simbol sebagai sarana untuk melestarikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga organisasi dari generasi ke generasi. Sehingga simbol merupakan dimensi keunikan budaya yang dimiliki suatu organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Simbol ini mencerminkan kerangka ideal dari

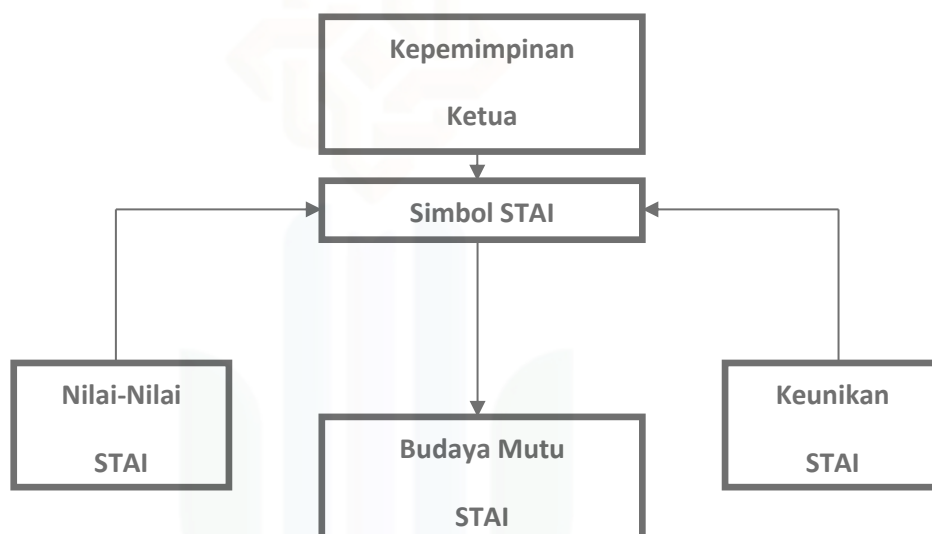
⁶ Jones. *Essensial of Contemporary Management*. Singapura: McGrawhill, 2003.

pencitraan dalam bentuk tindakan dan objek material organisasi yang diterima oleh warga Sekolah Tinggi Agama Islam.

Pada kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, bahwa simbol mengandung nilai-nilai, yaitu keimanan, keIslaman, kebangsaan, perjuangan, usaha maksimal, tabah, tekun, tertib, teliti, tuntas, persatuan, inovasi, motivasi, keikhlasan, tawakal dan beribadah. Sedangkan pada kasus Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, simbol mengandung nilai-nilai sebagai berikut: keimanan, keislaman, kebangsaan, perjuangan, persatuan, inovasi, motivasi, prestasi dan tawakal.

Pemaknaan lamban, lagu, dan motto pada masing-masing kasus di atas merupakan keunikan dan pencitraan Sekolah Tinggi Agama Islam ini secara budaya dalam bentuk nilai-nilai di organisasi. Sehingga semua komponen STAI mempunyai keyakinan serta menerapkan nilai-nilai yang tersurat dan tersirat pada lambang tersebut dalam kehidupan STAI. Nilai-nilai yang tersirat pada lambang, motto, dan lagu tersebut merupakan bagian dari pemahaman mendasar terhadap citra Sekolah Tinggi Agama Islam. Misalnya pada kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo dan kasus Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, masing-masing simbol mengandung nilai-nilai yaitu keimanan, keIslaman, motivasi, tawakkal dan lain-lain.

Sistem simbol pada kepemimpinan ketua dapat digambarkan berikut:



Gambar 5. 3. Sistem Simbol pada Kepemimpinan Ketua

Simbol Sekolah Tinggi Agama Islam merupakan unsur budaya STAI yang dimanfaatkan pimpinan untuk melestarikan nilai-nilai yang dihargai di STAI. Simbol dapat merupakan nilai-nilai yang dihargai oleh seluruh komponen STAI. Di samping itu, juga simbol mencerminkan keunikan masing-masing Sekolah Tinggi Agama Islam. Makna simbol dan keunikan STAI merupakan aspek utama kepemimpinan ketua untuk menciptakan STAI berbudaya mutu secara berkesinambungan. Artinya kepemimpinan ketua dalam mengembangkan budaya mutu dapat dipengaruhi oleh faktor pemaknaan terhadap simbol dalam kehidupan Sekolah Tinggi Agama Islam.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, maka penelitian ini menerima pendapat Schein yaitu simbol-simbol integral merupakan ide ide, perasaan, dan tanggapan yang termanifestasi pada suatu artefak organisasi, seperti lambang, lagu, benda, bangunan dan lain-lain. Kekuatan simbol pada

pemaknaan terhadap artifak tertentu tentang nilai-nilai yang dihargai pada organisasi Sekolah Tinggi Agama Islam.⁷ Hal ini juga diungkap Brooks (2003), bahwa simbol organisasi untuk memahami apa yang diharuskan dan diharapkan, apa norma dan nilai-nilai organisasi serta bagaimana diharapkan dan konsekuensinya. Bahkan simbol-simbol dan pemaknaannya dapat merupakan “*The heart of the concept of culture*”. Demikian juga Owens (1990), mengatakan sistem simbol sebagai keunikan organisasi yang diupayakan menjadi kenyataan.

4. Prosedur Artikulasi Visi, Misi dan Nilai-nilai Kepemimpinan Ketua dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Tinggi Agama Islam

Pengembangan budaya mutu, merupakan proses perubahan budaya mutu menuju ke arah lebih baik. Proses perubahan menggambarkan mekanisme transisi manusia. Cara kita menghubungkan perubahan dalam kehidupan berkaitan dengan kenyataan bahwa sebagian dari kita sukses dan sebagian lain gagal melanjutkan perubahan. Mereka yang melihat perubahan sebagai sesuatu yang terjadi atau tidak terjadi terlihat terutama mudah terserang guncangan masa depan. Sebaliknya, mereka yang mempunyai sedikit masalah selama perubahan tampak dilindungi oleh kenyataan bahwa mereka mendekati sebagai proses yang sedang berjalan.

⁷ Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass, 1997.

Artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan ketua dalam mengembangkan budaya mutu melalui tiga fase, yaitu: (1) *Preparation* (persiapan), (2) *Acceptance*, (penerimaan), (3) *Commitment* (janji).⁸

Fase persiapan melakukan *contact* (kontak) dan *awareness* (kepedulian). Usaha melakukan kontak dalam bentuk rapat, pidato atau memo tidak selalu menghasilkan *awareness* atau kepedulian, mungkin justru *unawareness* atau ketidakpedulian. *Unawareness* akan mengurangi kesempatan mendapatkan cukup persiapan komitmen. Sebaliknya, *awareness* memajukan proses persiapan. Hasil yang mungkin diperoleh dari *awareness* adalah *confusion* (kebingungan) dan *understanding* (pemahaman). *Confusion* atau kebingungan mengurangi kemungkinan persiapan yang cukup, sedangkan *understanding* atau pemahaman memajukan proses yang kedua, yaitu *acceptance*.

Dalam kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, bahwa ketua melibatkan seluruh komponen STAI untuk merumuskan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI dalam forum *workshop*. Dalam *workshop* ketua menyampaikan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu yang akan dikembangkan di STAI. Konsep visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai budaya mutu tersebut kemudian dibahas oleh peserta *workshop*, kemudian ketua menunjuk tim perumus yang terdiri para wadek, wakil dari dosen dan wakil dari komite STAI untuk merumuskan hasil *workshop* dalam bentuk konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu

⁸ Conner, Daryl, R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard.

STAI. Sedangkan dalam Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, ketua mengajukan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI kepada atasan untuk dibahas bersama antara ketua dosen dan komponen didalamnya. Hasil pembahasan bersama tentang rumusan hasil, visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai budaya mutu STAI tersebut kemudian disahkan oleh ketua untuk diimplementasikan.

Dalam fase penerimaan terdiri dari tahapan *understanding* dan *perception*. Hasil yang mungkin diperoleh dari tahap *understanding* dapat persepsi negatif dan persepsi positif. Persepsi negatif menurunkan dukungan dan mengusahakan lingkungan yang mungkin dapat memperkuat resistensi. Sebaliknya persepsi positif meningkatkan dukungan dan penerimaan perubahan. Sementara itu, kemungkinan hasil dari persepsi positif adalah keputusan untuk mendukung implementasi atau keputusan formal untuk memulai perubahan.

Dalam kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, ketua melakukan sosialisasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI kepada seluruh komponen STAI melalui: (1) pertemuan rutin setiap minggu sekali baik pertemuan rutin tingkat pimpinan maupun pertemuan rutin seluruh dosen dan staff. Sedangkan pertemuan dengan wali murid pada setiap tahun ajaran baru (2) Media cepat, yaitu dalam bentuk brosur, pamphlet, buku saku dan buku pedoman Sekolah Tinggi Agama Islam, dan (3) media elektronik, yaitu visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai budaya mutu STAI dimasukkan dalam seluruh komputer Sekolah Tinggi Agama Islam dan

internet. Sedangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, ketua dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan, nilai-nilai budaya mutu STAI melalui pertemuan dengan dosen dan mahasiswa setiap semester, melalui pengajian dan istighosah bersama dengan seluruh dosen dan mahasiswa setiap bulan malam Jumat legi dan juga melalui media cetak, yakni pamflet dan brosur.

Dengan sosialisasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam yang dilakukan ketua sebagaimana paparan tersebut di atas, agar seluruh komponen STAI memahami dan memiliki persepsi positif terhadap visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI.

Fase komitmen (janji) terdiri dari *installation*, *adaption*, *institutionalization*, dan *internalization*. *Installation stage* bukan hanya merupakan metode percobaan di mana perubahan diuji untuk pertama kali, tetapi merupakan kesempatan pertama di mana tindakan komitmen timbul. Tindakan ini memerlukan konsistensi tujuan, investasi sumberdaya, dan subordinasi sasaran jangka pendek dengan tujuan jangka panjang. Ada dua kemungkinan hasil dari *installation stage*, perubahan digugurkan setelah implementasi awal atau diadopsi untuk pengujian jangka panjang.

Installation stage merupakan *preliminary test* dengan fokus pada masalah memulai. Maka, *adoption* menguji implikasi lebih luas dari perubahan. *Adoption* memfokuskan pada kepentingan dengan masalah mendalam dan jangka panjang. Tingkat komitmen dipertimbangkan perlu

bagi organisasi untuk mencapai *adaptation stage*. Akan tetapi proyek perubahan pada tahap ini tetap dievaluasi, dengan opsi pada penundaan.

Ada dua kemungkinan hasil *adoption stage*. Perubahan dapat dihentikan setelah digunakan secara ekstensif, atau perubahan dapat melembaga sebagai prosedur standar operasi.

Installation dan *adoption* merupakan periode pengujian jangka pendek dan jangka panjang. Bergerak di luar titik pengujian berarti pertanyaan bukan apakah perubahan akan dilakukan, tetapi tentang bagaimana. Sekali dilembagakan, pekerja tidak melihat lagi perubahan secara *tentative*. Mereka mengharapkan menggunakan sebagai sesuatu bersifat rutin, menjadi norma, dan tidak seperti masa lalu, suatu deviasi.

Internalization, sebagai bentuk tingkat komitmen yang tinggi, terjadi ketika pekerja sangat terikat pada perubahan karena mencerminkan kepentingan pribadi, tujuan, atau nilai-nilai. Ini merupakan komitmen yang datang dari dalam hati. Perubahan untuk mencapai dukungan maksimum, pekerja harus didorong oleh motivasi internal yang mencerminkan kepercayaan dan keinginan sendiri maupun organisasi. Apabila perubahan ditentukan sebagai target internalisasi, mereka merasa memiliki perubahan tersebut. Biasanya target yang menginternalisasikan perubahan menjadi sangat mengabdikan pada proyek di mana mereka mengikat orang lain dalam usahanya.

Kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, dalam mengimplementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI, ketua

menciptakan lingkungan STAI yang kondusif dengan memberikan suri tauladan kepada seluruh komponen STAI, menciptakan lingkungan STAI yang bersih, asri dan melengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Misalnya, setiap ruang kelas bersih, tertata rapi dan ada laptop serta LCD. Dosen dan mahasiswa disediakan ruangan untuk internet dan lab. Ketua juga memberikan *reward* kepada dosen, staff dan mahasiswa yang berprestasi dan memberikan teguran kepada dosen dan staff yang rendah prestasinya. Di samping itu ketua membentuk tim untuk melakukan *monitoring*. Hasil *monitoring* kemudian ditindaklanjuti. Sedangkan kasus Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, dalam mengimplementasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI, memberikan uswah hasanah kepada seluruh komponen STAI dan melakukan *monitoring*.

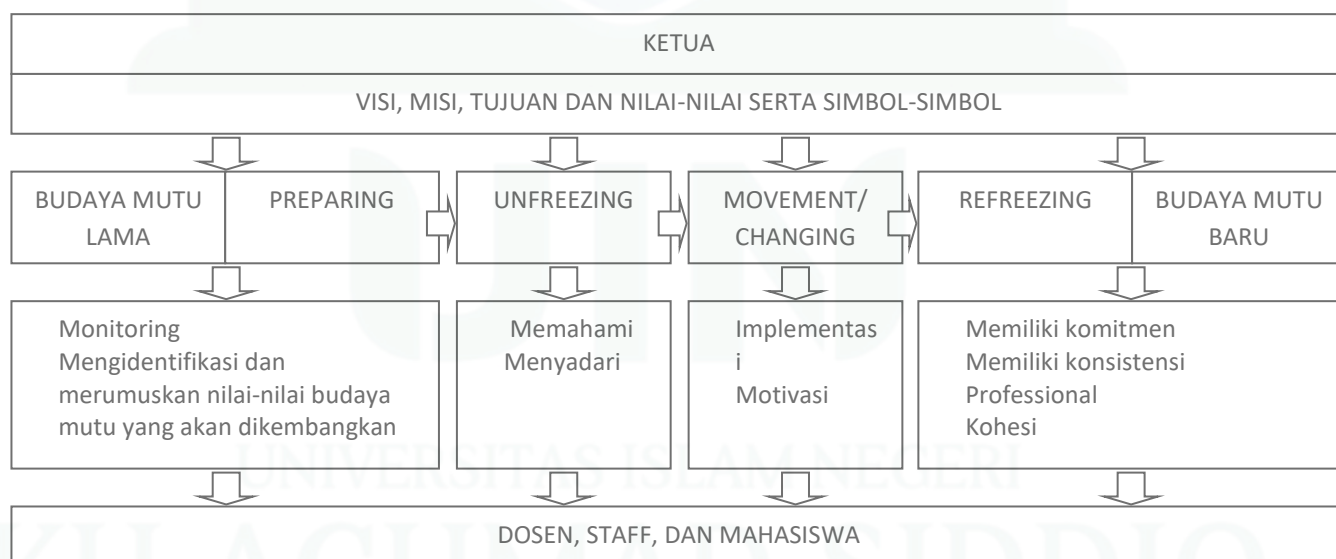
Berdasarkan paparan di atas, maka temuan penelitian ini mendukung pendapat Daft, bahwa proses artikulasi visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap penerimaan, dan (3) tahap komitmen.⁹ Pada tahap persiapan dilakukan dua hal, yaitu memperkenalkan (sentuhan pertama), lewat pidato ketua menyampaikan visi, misi, tujuan dan pengembangan nilai-nilai budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam. Kedua dibangun proses kesadaran melalui dialog. Tahap penerimaan, ketua membantu dosen dan staff dan komponen lainnya memahami apa yang terjadi kemudian dan apa saja manfaat bagi STAI dan mereka semua kalau dilakukan pengembangan nilai-nilai budaya mutu STAI.

⁹ Daft, R. L. (2004). 8 th edition. Organization Theory and Design. Mason, Ohio: Thomson

Setelah mereka semua mulai bisa menerima, barulah keputusan untuk melakukan implementasi dimulai. Kemudian memasuki tahap komitmen.

Temuan penelitian tersebut di atas, juga mengembangkan pendapat Kurt Lewin, bahwa langkah-langkah pengembangan budaya mutu, melalui tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing*, (2) *movement/change*, dan (3) *Refreezing*.¹⁰ Pendapat Kurt Lewin tersebut kemudian dikembangkan menjadi langkah pengembangan budaya mutu, yaitu: (1) *Preparing* (persiapan), (2) *Unfreezing* (pencairan), (3) *Movement/Change* (pengembangan/perubahan) dan (4) *Refreezing* (pembekuan).

Langkah langkah pengembangan budaya mutu di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



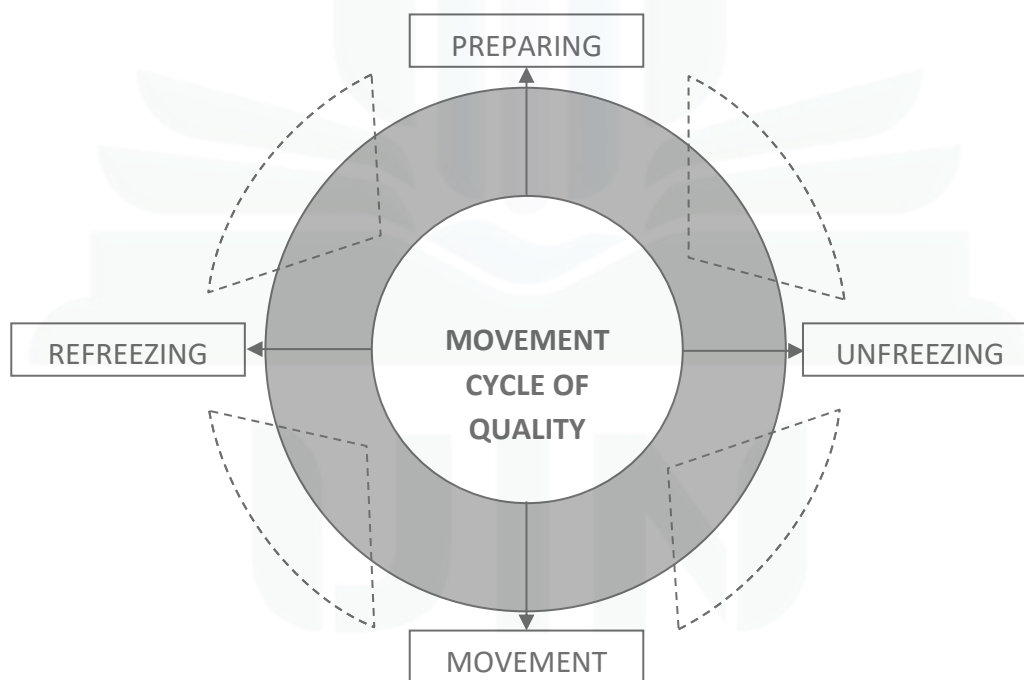
Gambar 5. 4. Modifikasi Model *Unfreezing / Refreezing* untuk Perubahan

¹⁰ Goebler, Osborne dan. Mewirauahakan Birokrasi, Terjemahan Abdul Rasyid. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.

Preparing (persiapan) merupakan kegiatan persiapan, ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan itu diperlukan. Dalam memahami perlunya perubahan, maka pimpinan atau ketua perlu melakukan studi *benchmarking* dengan mengumpulkan sejumlah orang yang ditunjuk sebagai tim. Dari studi *benchmarking* tersebut akan menghasilkan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu yang akan dikembangkan, siapa yang terlibat dalam pengembangan budaya mutu, kapan pengembangan budaya mutu itu dilakukan, dan bagaimana seharusnya melakukan pengembangan nilai-nilai budaya mutu. *Unfreezing* (pencairan) merupakan tahap yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berkembang. Untuk dapat menerima adanya suatu perkembangan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari kondisi nilai budaya mutu yang sekarang dan bersedia membuka diri. *Movement* atau *change* merupakan tahap pembelajaran, di mana guru dan karyawan diberi informasi baru, cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya ketua membantu dosen dan staff belajar konsep atau titik pandang baru, yaitu visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu baru Sekolah Tinggi Agama Islam, sehingga terjadi kesadaran dan mengimplementasikan visi, misi dan nilai-nilai budaya mutu STAI dalam kehidupan sehari-hari di STAI. Tahap *refreezing* (pembekuan kembali), yaitu merupakan tahapan di mana perkembangan nilai-nilai budaya mutu distabilkan dengan membantu dosen dan staff mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berkembang ke dalam cara yang normal untuk melakukan

sesuatu. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dalam tahap ini dosen dan staff memiliki komitmen, konsistensi, profesional dan kohehi dalam mengimplementasikan visi, misi, dan nilai-nilai budaya mutu dalam kehidupan sehari-hari di STAI.

Dari uraian proses pengembangan budaya mutu di atas dapat disederhanakan dalam model sebagai berikut:



Gambar 5. 5. Model Proses Pengembangan Budaya Mutu

5. Pengambilan keputusan

Strategi kepemimpinan memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan adalah bagian integral dari pembuatan kebijakan dalam organisasi. Menurut Siagian¹¹,

¹¹ Siagian.2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia*..Jakarta: Bumi Aksara

adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Dengan menggunakan sistem demokratis, Ketua STAI dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, sehingga masalah yang timbul dapat diatasi. Untuk ini, diperlukan pengetahuan yang luas dan kemampuan berpikir yang tinggi dan kreatif.

Pemimpin perlu mempertimbangkan dengan hati-hati dan tepat setiap opsi yang tersedia. Namun, jika terlalu berhati-hati, proses pengambilan keputusan dapat menjadi lambat karena fokus pada hal-hal yang belum pasti. Oleh karena itu, sistem demokratis menggabungkan kehati-hatian dengan kecepatan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Drucker, memberikan rujukan dengan enam langkah bagi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan yakni dengan mendefinisikan, menganalisis, menggambarkan, memutuskan, merencanakan dan memantau hasil.¹² Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dalam setiap keputusan yang diambil dapat ada dampaknya bila di kontrol atau dipantau, bila tidak keputusan atau perintah apapun itu tidak ada gunanya sama sekali. Hal ini selaras dengan ungkapan Drucker bahwa langkah terakhir dalam pengambilan keputusan yang paling penting adalah memantau dan mengevaluasi.

Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, Ketua seringkali meminta pertimbangan kepada bawahan atau staf yang membidangi permasalahan atau kebijakan tersebut, sehingga keputusan

¹² Drucker, P.F. 1993. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business

yang diambil nantinya lebih mengena pada tujuan yang diharapkan. Pengambilan keputusan ketua secara demokrasi berarti dilaksanakan secara kelompok. Metode yang umum, dalam membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok yang dapat membentuk panitia atau tim. Sebagian besar ahli manajemen berpendapat bahwa, pengambilan keputusan dengan sistem kelompok lebih akurat dari keputusan individu.

B. Pelaksanaan Kepemimpinan Bebrbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

1. Bentuk Resistensi

Resistensi sering terjadi karena pimpinan dan staf melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi pimpinan, perubahan merupakan peluang, baik untuk pengembangan lembaga maupun dirinya sendiri. Akan tetapi bagi staf, perubahan dilihat dari kekacauan dan gangguan. Peter Scholtes berpandangan bahwa pada dasarnya staf tidak menolak perubahan tetapi mereka menolak diubah.

Untuk mengatasi kesenjangan, pimpinan harus mempertimbangkan kembali *personal compact* pekerjanya. *Personal compact* merupakan kewajiban dan komitmen bersama yang ada antara staf dan pimpinan.

Personal compact di semua lembaga mempunyai tiga dimensi, yaitu formal, psikologis dan sosial.¹³

Resistensi organisasional pada umumnya akan datang dari tingkatan manajemen yang sudah merasa mapan. Perubahan akan dapat mengganggu kestabilan dan status kekuasaan, kewenangan, dan *privilege* yang telah dimiliki unit kerjanya selama ini.

Dalam kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, bentuk resistensi yang dilakukan salah seorang dosen menurut bapak Ketua adalah resistensi kepentingan pribadi dan mencela, karena pengajar yang bersangkutan menolak bahkan mencela aturan penegakan disiplin bahwa pengajar tetap tidak diperbolehkan mengajar di luar jam perkuliahan mulai hari Senin sampai dengan Sabtu jam 7. 00 sampai dengan jam 17. 00. Adapun kasus di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, bentuk resistensi yang dilakukan oleh seorang dosen bersifat individual, karena dosen yang bersangkutan pernah menjadi pesaing dalam pengusulan kepala sekolah tinggi dan dosen tersebut menolak dengan terang-terangan terhadap kebijakan Ketua membuka kelas internasional, yang diawali semua dosen yang akan mengajar di kelas internasional harus mengikuti kursus bahasa Inggris, bahasa Arab dan IT (komputer). Hal ini berarti dosen tersebut menolak menegakkan budaya disiplin.

Resistensi secara individual ini biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kebiasaan, keamanan, persepsi, ekonomi, dan ketakutan karena ketidakfahaman. Sehingga secara psikologis pengembangan budaya mutu dalam organisasi menimbulkan kecemasan, misalnya cemas kehilangan

¹³ Hussey, D.E., (2000). How to Manage Organizational ChangeI. London : Kogan. Page limited.

peluang, cemas kehilangan hubungan kerja, cemas tuntutan keterampilan baru, cemas hilangnya kekuasaan dan lain sebagainya.

Berdasarkan pada paparan di atas, maka temuan penelitian ini menerima pendapat Liliwari bahwa munculnya resistensi yang ditunjukkan tiga model, yaitu: (1) Resistensi individu, (2) Resistensi kelompok, dan (3) Resistensi dalam bentuk budaya laten.¹⁴ Robbins menyebutkan adanya lima faktor yang menjadikan resistensi individual, yaitu: (1), *Habits* (kebiasaan), (2) *Security* (keamanan), (3) *Economic Factors* (faktor ekonomi), *Fear of unknown* (ketakutan atas ketidaktahuan), dan (5) *Selective information processing* (proses informasi selektif).¹⁵

Hidup ini sangatlah kompleks, tetapi tidak selalu memerlukan pertimbangan yang berbelit belit, namun mendasarkan diri pada kebiasaan saja. Akan tetapi, bila dihadapkan pada perubahan, kecenderungan merespons cara-cara yang sudah biasa menjadi sumber resistensi.

Suatu perubahan mempengaruhi perasaan keamanan, terutama bagi orang-orang yang sangat memerlukan jaminan keamanan. Orang yang kinerjanya rendah dan tidak kompetitif cenderung menolak perubahan. Mereka khawatir perubahan akan menimbulkan ketidakpastian dan berdampak negatif terhadap kelangsungan masa depannya.

Perubahan akan menimbulkan keengganan apabila berakibat pada penurunan pendapatan. Tugas baru akan dapat menimbulkan ketakutan ekonomis apabila tidak mampu menunjukkan kinerja lebih baik. Perubahan

¹⁴ Alo Liliwari, *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997

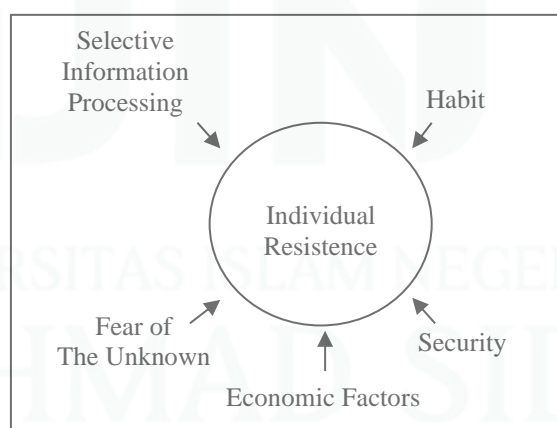
¹⁵ Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition, Pearson. Boston.

dinilai dapat mempengaruhi pendapatan yang selama ini dapat diperoleh dengan kemungkinan dampaknya terjadi penurunan.

Perubahan dapat mengakibatkan perpindahan dari unit kerja yang satu ke unit kerja yang lain, dari suatu sistem yang sudah dikenal ke sistem yang baru yang belum dikenal. Hal tersebut menyebabkan ketidakpastian karena menukar dari yang sudah diketahui ke sesuatu yang belum dikenal sehingga mengakibatkan kekhawatiran dan ketidakamanan. Untuk itu, rencana perubahan perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan dalam organisasi.

Individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Sekali dibangun kemapanan akan menentang perubahan. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang menentang dunia yang telah mereka bangun.

Faktor yang menjadi sumber terjadinya resistensi individual tersebut di atas, dapat digambarkan berikut:



Gambar 5. 6. Sumber Resistensi

Individual

2. Upaya Pimpinan Perguruan Tinggi Islam Swasta dalam Mengeliminir Resistensi

Setiap perubahan yang ingin melepaskan diri dari kondisi status quo pasti akan menghadapi resistensi. Resistensi umumnya muncul karena kekurangtahuan atas manfaat perubahan atau karena kemapanan dalam posisinya. Dengan demikian, adanya kemungkinan timbulnya resistensi dari bawahan apabila dilakukan perubahan adalah wajar. Oleh karena itu, usaha perubahan harus dimulai dengan aktivitas sosialisasi tentang manfaat dari suatu perubahan, baik bagi organisasi maupun anggotanya, langkah-langkah yang akan diambil, dan bahwa organisasi akan tetap memperhatikan kepentingan mereka.

Namun manajemen juga perlu minta kontribusi dan partisipasi mereka untuk mampu menyesuaikan diri dengan proses perubahan tersebut. Pada hakekatnya proses perubahan memerlukan dukungan dan kerjasama semua orang di dalam organisasi.

Dalam mengatasi resistensi, Hussey (1987) menekankan dalam tiga hal yang harus dilakukan *top manajer*, yaitu: (1) *Participation* (partisipasi), (2) *Communication* (komunikasi), (3) *Training* (pelatihan).¹⁶ Dengan demikian, untuk mengatasi resistensi organisasional lebih banyak memerlukan kemauan dan komitmen *top managers*, disertai langkah-langkah yang lebih komunikatif, akomodatif dan partisipatif. Sedangkan Greenberg dan Baron (1997), memberikan pedoman berikut untuk mengatasi resistensi

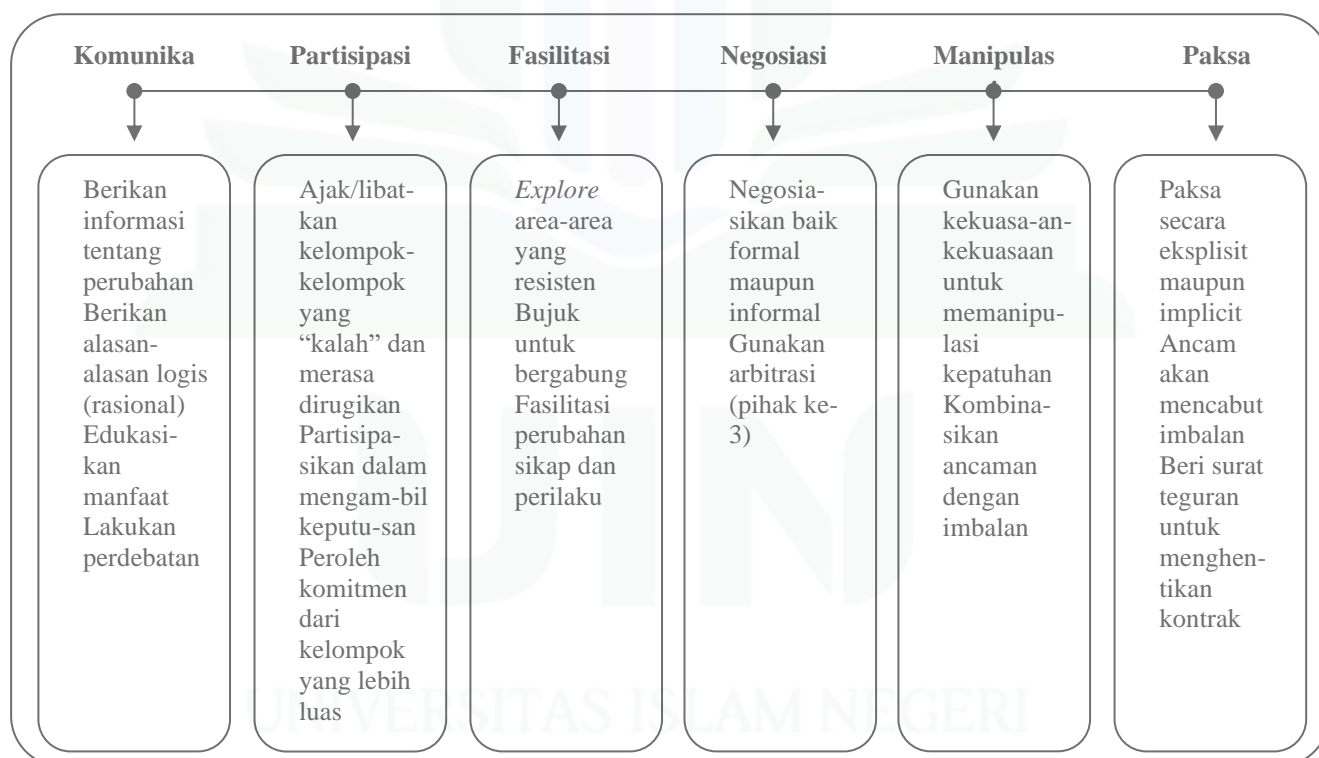
¹⁶ Hussey, D.E., (2000). How to Manage Organizational ChangeI. London : Kogan. Page limited.

terhadap perubahan organisasional, yaitu: (1) *Shape political dynamics* (membentuk dinamik politik), (2) *Identify and neutralize change resistors* (mengidentifikasi dan menetralkan penolak perubahan), (3) *Educate the workforce* (mendidik angkatan kerja), (4) *Involve employees in the change efforts* (mengikutkan pekerja pada usaha perubahan), (5) *Reward constructive behaviors* (menghargai perilaku konstruktif), (6) *Create a learning organization* (menciptakan organisasi pembelajaran), dan (7) *Take The situation into account*.¹⁷

Dalam kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie, strategi Ketua dalam mengeliminir resistensi dosen dan karyawan dengan menggunakan pendekatan preventif dan kuratif. Pendekatan preventif yang dilakukan oleh Ketua dengan melibatkan seluruh warga perguruan tinggi dalam merumuskan visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai budaya mutu yang dikembangkan perguruan tinggi islam swasta. Pendekatan kuratif yang dilakukan ketua STAI untuk mengatasi resistensi dengan cara informal dan formal. Kasus Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, strategi Ketua dalam mengeliminir resistensi dosen dan karyawan dengan melakukan dialog dari hati ke hati, dan apabila pendekatan kekeluargaan mengalami kegagalan, maka kepala madrasah memberi teguran secara tertulis, baru kemudian diberi *punishment* dengan melakukan mutasi sebagai langkah *shock therapy*, agar tidak mempengaruhi dosen yang lain.

¹⁷ Baron & Greenberg. 1997. Behavior in Organization Understanding and Managing The. Human Side of Work. 6th edition. USA: Prentice Hall

Dari dua kasus tersebut, bahwa strategi Ketua dalam mengeliminir resistensi para dosen dan karyawan terhadap kebijakan pengembangan budaya mutu perguruan tinggi islam swasta melalui komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi dan paksa atau hukuman. Hal ini mendukung pendapat Kotter & Schlesinger tentang pendekatan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi dan paksaan. Pendekatan untuk mengatasi resistensi tersebut sebagaimana dalam bagan atau gambar, berikut:



Gambar 5. 7. Pendekatan untuk Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Gambar tentang pendekatan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan tersebut di atas dimodifikasi dari Kasali.¹⁸

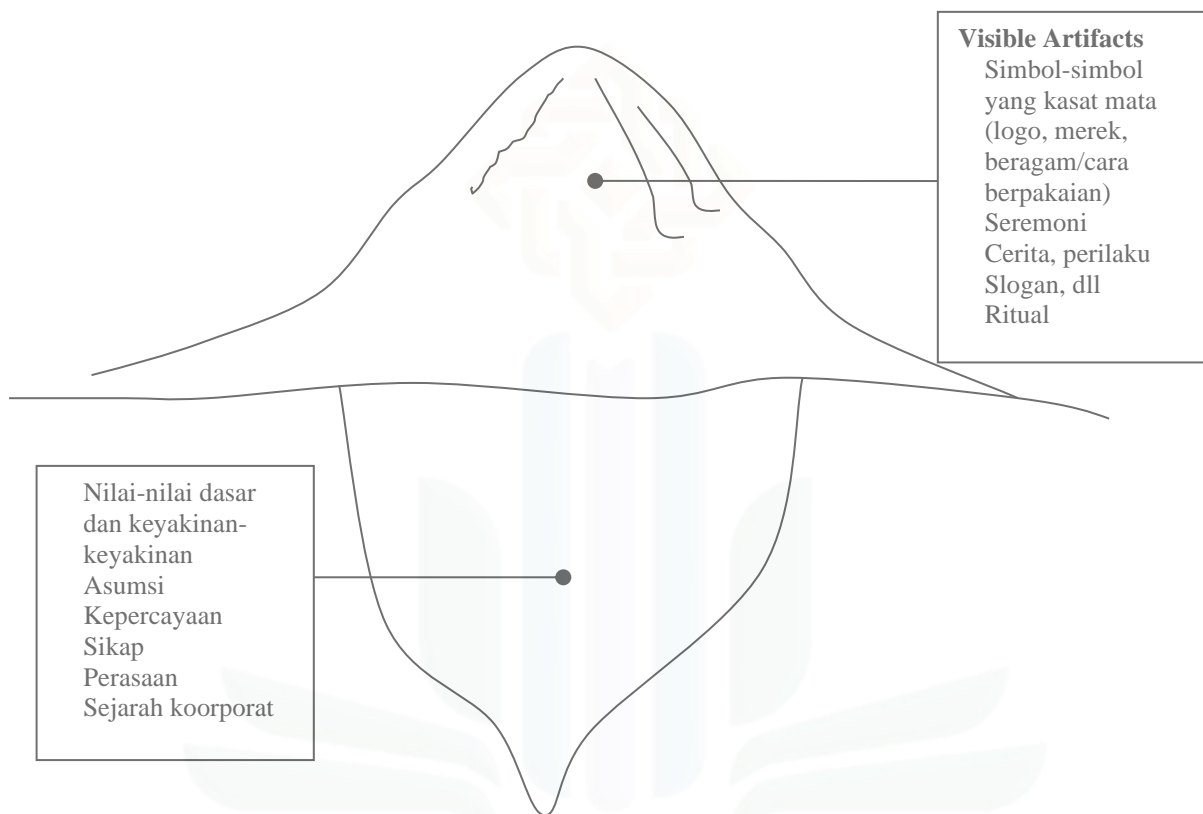
C. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

1. Karakteristik yang Berkaitan dengan Nilai

Budaya mutu (*quality culture*) merupakan bagian dari budaya lembaga (*corporate culture*). Budaya lembaga sama dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi. Kasali menggambarkan budaya organisasi sebagai gunung es. Dari gunung es tersebut yang nampak pada bagian kecil di atas permukaan air adalah bentuk gedung dan *lay out* ruangan, cara berpakaian, cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, cara mengambil keputusan, cara pembagian kewenangan. Sedangkan bagian besar dari gunung es yang ada di bawah permukaan air meliputi keyakinan, nilai-nilai, perasaan, impian, harga diri dan paradigma. Terlihat dalam gambar berikut:¹⁹

¹⁸ Kasali, Rhenald. (2007). *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi Targeting. Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

¹⁹ Ibid



Gambar 5. 8. Teori Gunung Es (Rhenald Kasali, 2007)

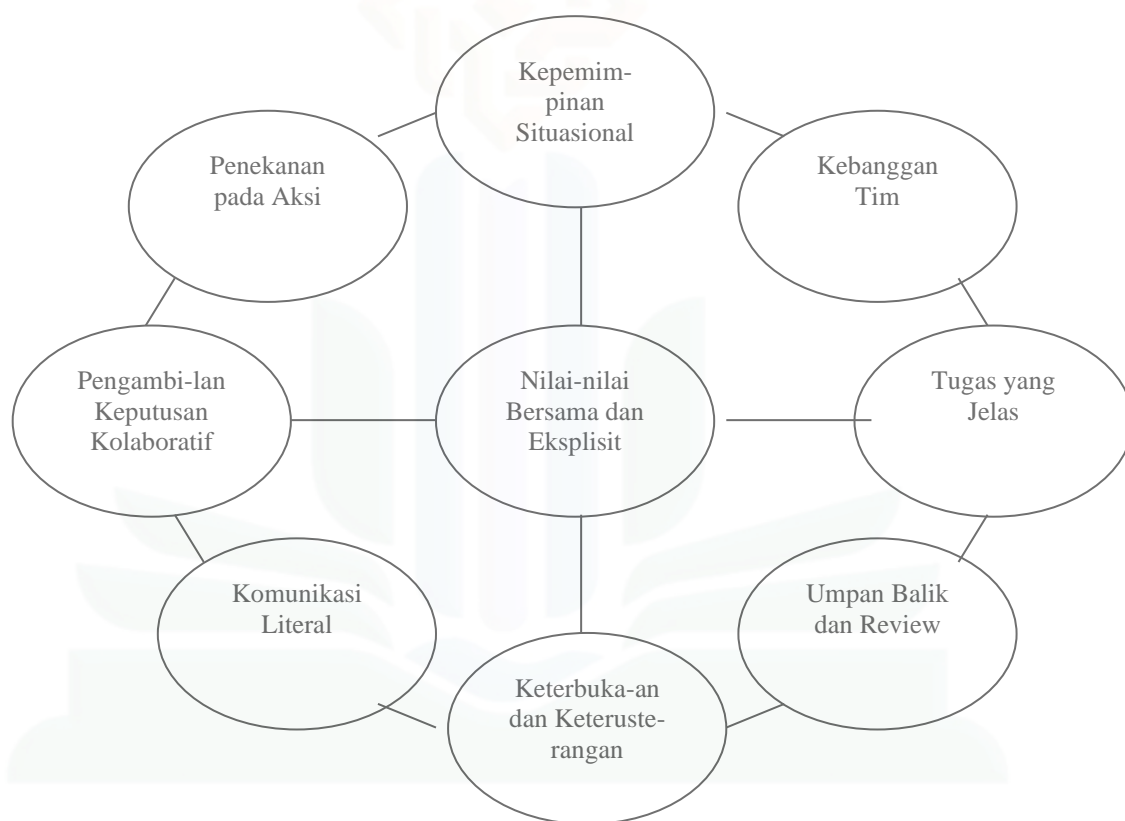
Sedangkan budaya mutu sebagaimana yang telah didefinisikan dalam bab II adalah suatu budaya yang memiliki tema sentral untuk peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) (John:1997) Dengan demikian budaya mutu tersebut dalam bentuk yang kelihatan (*visible artifact*) disokong oleh nilai-nilai dan keyakinan serta berbagai karakter yang lain. Dalam bentuk yang kelihatan budaya mutu tersebut nampak dalam berbagai upaya karyawan dalam menghasilkan sesuatu yang terbaik, komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan staf, gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpin di lembaga tersebut, ataupun bagaimana distribusi wewenang yang dilakukan. Namun dalam bentuk yang tidak kelihatan budaya mutu tersebut akan berbentuk nilai-nilai untuk berbuat yang terbaik, nilai-nilai

yang dianut dalam kaitan hubungan dengan pelanggan/orang lain, keyakinan terhadap kemampuan dan lain-lain.

Berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut dan diimplementasikan dalam lembaga tersebut, baik STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo sudah bertaraf baik, artinya pimpinan, dosen dan karyawan sudah memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang ada di lembaganya. Sedangkan nilai-nilai yang dianut dan diimplementasikan di STAI Blambangan Banyuwangi masih bertaraf sedang, artinya masih banyak guru dan karyawan yang tidak begitu memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang ada di lembaganya.

Kemudian, berkaitan dengan keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya dalam lembaga adalah komitmen para dosen dan karyawan terhadap pencapaian tujuan lembaga. Dari hasil pengukuran terhadap hal tersebut baik STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo memperoleh kondisi baik. Hal tersebut berarti sumberdaya (SDM) di STAI Ahmad Sibawayhie sudah memiliki komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai. Kondisi tersebut dapat pula berarti sudah terwujudnya tim kerja yang bagus di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo. Sedangkan komitmen para guru dan karyawan STAI Blambangan Banyuwangi terhadap pencapaian tujuan lembaga hanya memperoleh kondisi sedang. Hal tersebut berarti banyak dosen dan karyawan yang masih belum memiliki komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai. Kondisi tersebut dapat pula berarti belum terwujudnya tim kerja yang bagus di STAI Blambangan Banyuwangi, sehingga masih banyak orang yang masih lebih

mementingkan diri sendiri. Untuk membentuk tim kerja yang bagus tersebut diperlukan beberapa syarat, sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 5. 9. Bagan Tim Kerja yang Efektif (John West Burnham, 1997)

Dari gambar tersebut terlihat bahwa tim yang efektif memiliki nilai-nilai bersama yang dianut oleh orang dalam tim. Nilai-nilai tersebut akan memberikan dampak terhadap berbagai hal, namun juga dirawat dan dipertahankan oleh berbagai hal. Nilai-nilai bersama akan membuat terwujudnya akan kepemimpinan situasional, namun kepemimpinan situasional akan menjadi nilai-nilai bersama akan menjadi terawatt. Nilai-nilai bersama yang dianut oleh tim akan memberikan rasa kebanggaan terhadap tim, namun rasa kebanggaan terhadap tim akan dapat

mempertahankan nilai-nilai bersama yang dianut, demikian seterusnya. Oleh karena itulah kondisi pemahaman dan pengimplementasian nilai-nilai dan keyakinan di tempat kerja akan mempengaruhi komitmen orang-orang dalam organisasi, sebagaimana terlihat di STAI Ahmad Sibawayhie dan STAI Blambangan Banyuwangi.

Komitmen terhadap tujuan organisasi juga berdampak pada banyak hal, salah satunya adalah kemudahan dalam proses kontrol. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari orang-orang yang ada dalam organisasi, maka orang-orang tersebut akan selalu berupaya untuk melaksanakan pekerjaan dengan kualitas terbaik yang dapat dilakukannya, sehingga orang-orang tersebut akan dapat mengontrol dirinya sendiri (*self control*). Pada organisasi tradisional peran pengawasan sangat dominan karena orang-orang dalam organisasi hanya terlibat sebagai pelaksana saja. Pada organisasi kerja bermutu, pimpinan dan staf bersama sama merencanakan kegiatan dan melaksanakan pemecahan masalah yang mereka hadapi bersama. Jika setiap anggota sudah menjiwai budaya mutu yang ada di organisasi tersebut, pimpinan hanya berfungsi sebagai pemantau proses saja

Perasaan orang-orang dalam organisasi terhadap rekan kerja, atasan atau bawahan juga merupakan salah satu adanya indikator budaya mutu. Dari pertanyaan apakah kondisi Sekolah Tinggi Agama Islam terdiri orang-orang yang menyenangkan dan membanggakan, terdapat persamaan hasil antara STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo, yaitu rata-rata jawaban responden “baik”. Sedangkan STAI Blambangan Banyuwangi rata-rata jawaban

responden “sedang”. Kondisi ini mengindikasikan bahwa banyak orang di STAI Ahmad Sibawayhie merasa, rekan-rekannya orang yang menyenangkan dan membanggakan. Sedangkan orang-orang di STAI Blambangan Banyuwangi merasa bahwa teman sekantornya adalah orang-orang yang kurang menyenangkan dan kurang membanggakan. Kondisi tersebut membedakan bahwa keeratan (kohesivitas) hubungan antara orang-orang di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo kompak dibandingkan dengan di STAI Blambangan Banyuwangi. Kohesivitas merujuk pada derajat kedekatan anggota yang berkaitan dengan aktivitas dalam kelompok. Konsep kedekatan ini berkaitan dengan hubungan timbal balik, dengan kata lain jika seorang menerima, maka orang tersebut juga harus memberi (Hanson, 1991). Lebih tingginya tingkat kohesivitas di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo tersebut disebabkan budaya kebersamaan “baik” bila dibandingkan budaya kebersamaan di STAI Blambangan Banyuwangi yang mempunyai kategori “sedang”.

2. Karakteristik yang Berkaitan dengan Kepemimpinan

Salah satu terciptanya budaya mutu adalah adanya kemampuan pemimpin untuk membuat hubungan yang sederhana dengan para staf. Dengan terciptanya hubungan yang sederhana tersebut diharapkan aliran informasi dari bawah tidak terhambat untuk sampai kepada pimpinan. Dengan adanya aliran informasi yang baik tersebut maka berbagai keputusan penting tepat sasaran. Pentingnya aliran informasi tersebut dikarenakan sistem manajemen mutu mendasarkan pada filosofi manajemen berdasarkan

fakta (*management by fact*). Pemimpin merupakan salah satu komponen organisasi yang memberikan sumbangan terhadap terciptanya budaya organisasi. Demikian juga dengan budaya mutu, pemimpin merupakan salah satu unsur penunjang dalam penciptaan budaya mutu di suatu lembaga. Salah satu ukuran terbudayanya mutu di suatu lembaga adalah pola hubungan antara pemimpin dengan staf. Kondisi hubungan antara pemimpin dengan staf di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo mengalami perkembangan yang baik, sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi belum mengalami perkembangan yang baik. Hal tersebut terlihat dari hasil jawaban responden di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo berkaitan perhatian pemimpin terhadap staf yang menunjukkan “baik”. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pola hubungan antara pemimpin dengan staf cenderung informal. Sedangkan hasil jawaban responden di STAI Blambangan Banyuwangi tentang perhatian pemimpin terhadap staf, menunjukkan “sedang”, mengindikasikan bahwa pola hubungan antara pemimpin dengan staf masih cenderung formal.

Kasali mengingatkan bahaya dari adanya pola hubungan yang tidak sederhana/kompleks antara pimpinan dan staf adalah melumpuhkan gerak orang ataupun kecepatan gerakannya.²⁰ Demikian pula halnya dengan keterbukaan pemimpin dan kemampuan untuk dihubungi menunjukkan hasil “baik”, di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo. Sedangkan hasil jawaban responden berkaitan dengan keterbukaan dan kemampuan untuk dihubungi di STAI Blambangan Banyuwangi menunjukkan kategori “sedang”. Linier

²⁰ Kasali, Rhenald. (2007). *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi Targeting. Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

dengan hasil tersebut juga berdampak pada pola komunikasi yang dibangun oleh pemimpin. Di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo, pola komunikasi yang dibangun antara pemimpin dan staf sudah menunjukkan keterbukaan. Sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi, pola komunikasi yang dibangun antara pemimpin dengan staf masih belum menunjukkan keterbukaan. Hal tersebut mendasarkan pada hasil pengukuran terhadap responden yang berkaitan dengan keterbukaan pemimpin yang menunjukkan kondisi “baik” di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo, sedangkan menunjukkan kondisi “sedang” bagi STAI Blambangan Banyuwangi. Pola komunikasi yang terbuka juga diperkuat dengan pola pengambilan keputusan yang bersifat *button up* dan sebaliknya pola komunikasi yang masih cenderung tertutup tersebut juga diperkuat dengan pola pengambilan keputusan yang masih bersifat *top down*.

Ketiga poin yang berkaitan dengan pemimpin tersebut yaitu kepedulian pemimpin terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi, keterbukaan dan kemudahan pemimpin untuk diakses, dan pola pengambilan keputusan oleh pemimpin merupakan poin penting dalam pembentukan tim dalam suatu organisasi. Dengan menjadikannya seluruh komponen organisasi menjadi satu tim yang baik, maka unjuk kerja tim akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan kualitas terbaik. Hal tersebut dikarenakan manfaat dari kerja tim yang baik akan dapat menghasilkan: (1) Kejelasan tujuan yang akan dicapai, (2) Peranan yang lebih jelas, (3) Masing-masing anggota tim dapat berbagi keterampilan dan keahlian, (4) Penggunaan

sumberdaya yang lebih maksimal, (5) Motivasi, dukungan dan dorongan kepada anggota tim yang lebih baik, (6) Hubungan staf yang lebih baik, (7) Terfasilitasinya pemimpin dalam membuat keputusan, (8) Meningkatnya partisipasi.²¹ Jika motivasi para dosen dan karyawan dalam Sekolah Tinggi Agama Islam sudah mengarah kepada pekerjaan dengan kualitas terbaik maka budaya untuk selalu berkembang akan dapat dicapai.

3. Komitmen terhadap Pelayanan

Walaupun definisi budaya mutu nampak sebagai sesuatu yang sangat sederhana, yaitu sesuatu yang berkaitan dengan pengembangan yang terus-menerus (*continuous improvement*) namun membutuhkan berbagai sikap mental yang rumit. Untuk membuat seluruh SDM dalam sebuah organisasi melaksanakan pekerjaan dengan selalu berupaya melaksanakan pengembangan, maka dibutuhkan sikap mental bahwa melaksanakan pengembangan secara terus-menerus adalah keharusan. Dalam pekerjaan para karyawan dituntut untuk memiliki *way of life* selalu ingin berkembang lebih baik. Untuk dapat memiliki semangat tersebut dibutuhkan berbagai syarat, yaitu komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan semangat untuk selalu belajar. Pekerja dengan ciri tersebut biasa disebut K-Worker.²²

Kondisi ini tentu juga berdampak pada pelayanan dan produktivitas yang dilakukan oleh dosen dan karyawan, sebagaimana yang telah digambarkan dalam gunung es di atas. Jika nilai-nilai dan keyakinan (*gunung*

²¹ Crawford, and Dkk. Megan. *Leadership and Teams in Education Management*, Terjemahan. Jakarta: PT. Grasindo, 2005.

²² Zahir Kechot and Imran Ho Abdullah. (2006). *Amalan Pengurusan dan Kualiti Institusi. Pengajian Tinggi di Malaysia*. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik

es tidak kelihatan) sebagai penyangga dari pelayanan dan produktivitas (gunung es yang kelihatan) yang dilakukan tidak begitu kuat, maka pelayanan dan produktivitas yang dihasilkan tidak begitu kuat.

Namun demikian terdapat perbedaan dalam komitmen SDM di STAI Ahmad Siabwayhie Situbondo dengan di STAI Blambangan Banyuwangi. Kondisi ini terlihat dari hasil jawaban responden terhadap penyikapan pada komplain. SDM di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo lebih baik dibanding dengan STAI Blambangan Banyuwangi dalam menyikapi komplain dalam melaksanakan pengembangan dalam pelayanan. Kondisi ini membuktikan bahwa filosofi kerja SDM di STAI Ahmad Sibawayhie Stubondo lebih baik dibanding dengan filosofi kerja SDM STAI Blambangan Banyuwangi ternyata linier dengan pelayanan yang dilakukan. Hal tersebut dikarenakan pelayanan merupakan wujud dari filosofi kerja yang dianut oleh SDM dalam organisasi. Jika banyak SDM di sebuah organisasi tersebut yang filosofi kerjanya untuk mementingkan dirinya sendiri maka pelayanan baik tidak akan timbul.

4. Ketaatan pada Penerapan Sistem

Berbagai pelayanan yang ada didalam organisasi harus dirawat dengan menggunakan sistem. Berbagai sistem tersebut diterangkan dalam prosedur, sehingga semua orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut dan orang yang akan terkena dampak terhadap pekerjaan tersebut akan memahaminya. Dengan demikian kepuasan pelanggan dapat dicapai. Berkaitan dengan kejelasan dan kelengkapan prosedur tersebut, STAI Ahmad

Sibawayhie Situbondo memiliki kondisi yang lebih baik dibanding dengan STAI Blambangan Banyuwangi. Dari hasil jawaban responden di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo memiliki rata-rata jawaban “baik”, sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi memiliki jawaban “sedang”. Hal tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme sistem pelayanan yang dilakukan oleh pimpinan, para dosen dan karyawan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo baik. Sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi sistem pelayanannya sedang dan perlu penyempurnaan kembali sistem pelayanannya.

Walaupun kedua Sekolah Tinggi Agama Islam tersebut telah memperoleh akreditasi “A”, namun jika tidak memiliki keinginan yang kuat dalam diri setiap orang dalam organisasi untuk berbuat yang bermutu maka akan sulit sekali untuk membawa organisasi dalam kondisi untuk selalu berkembang (*continuous improvement*). Kondisi tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Tampubolon bahwa mulailah mutu dari diri sendiri, juga jangan memiliki semangat melaksanakan sistem penjamin mutu hanya untuk memperoleh sertifikat, karena akan banyak kecurangan dalam organisasi yang akan dilakukan.

Suatu kegiatan yang berkaitan dengan sistem selalu membutuhkan kualitas input seperti yang dipersyaratkan. Dalam kaitannya dengan SDM, kualitas input ditentukan saat pelaksanaan rekrutmen. Menurut responden yang ada di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo tentang proses rekrutmen dosen atau karyawan mencapai tingkat “baik”. Sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi proses rekrutmen dosen dan karyawan masih

kategori “sedang”. Hal ini berarti proses pemetaan SDM, proses rekrutmen, sampai dengan proses seleksi STAI Blambangan Banyuwangi masih belum dilakukan dengan baik.

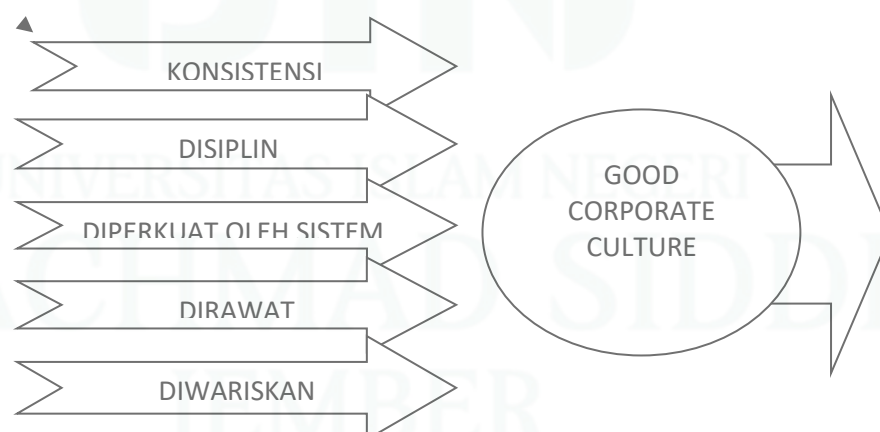
Kualitas input lain yang mengindikasikan adanya budaya mutu adalah proses penyusunan anggaran. Dalam organisasi dengan budaya mutu yang baik, proses penyusunan anggaran diarahkan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan program yang telah direncanakan, bukan mendasarkan pada kebutuhan yang muncul secara tiba-tiba. Di STAI Blambangan Banyuwangi memiliki hasil “sedang” berkaitan dengan perencanaan anggaran ini. Sedangkan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo berkaitan perencanaan anggaran hasilnya “baik”. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo sudah mengarah pada pencapaian visi, misi, tujuan dan program madrasah. Sedangkan di STAI Blambangan Banyuwangi perencanaan anggaran belum sepenuhnya mengarah kepada pencapaian visi, misi, tujuan dan program Sekolah Tinggi Agama Islam.

Berbagai proses pekerjaan tersebut dalam pelaksanaannya harus dilakukan *monitoring*. Dengan adanya *monitoring* maka berbagai kesalahan dan juga kelebihan dari proses yang dilakukan dapat dideteksi dan kemudian dilaksanakan perbaikan. Berkaitan dengan proses *monitoring* dan tinjauan ulang tersebut STAI Blambangan Banyuwangi memiliki skor sedang. Adapun STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo proses *monitoring* dan tinjauan ulang tersebut sudah dilaksanakan dengan “baik”. Hal ini berarti sudah semua

pekerjaan dilaksanakan *monitoring* dengan baik, sedang di STAI Blambangan Banyuwangi belum semua pekerjaan dilaksanakan *monitoring* secara baik oleh pimpinan madrasah.

Berbagai hal dalam ketaatan menjalankan sistem tersebut, baik berkaitan dengan kejelasan prosedur, kualitas input sumberdaya manusia, kualitas input sumber daya keuangan, dan pelaksanaan *monitoring* merupakan upaya untuk dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Ketaatan menjalankan sistem adalah merupakan suatu upaya manajemen dalam mempertahankan budaya yang ada dalam organisasi. Budaya yang ada dalam organisasi dapat berubah atau bahkan dapat hilang jika tidak dirawat oleh komponen dalam organisasi tersebut utamanya pimpinan organisasi. Moeljono memberikan gambaran tentang hal-hal yang harus dilakukan untuk merawat budaya, sebagaimana terlihat dalam bagan berikut:²³



Gambar 5. 11. Hal-hal yang Harus Dilakukan untuk Merawat Budaya

²³ Moeljono, Djokosantoso. (2005). Budaya Organisasi dalam Tantangan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Dari bagan tersebut terlihat bahwa budaya organisasi yang baik dipertahankan agar supaya terus ada dalam suatu lembaga. Budaya mutu sebagai bagian dari budaya organisasi juga harus dijaga dan dirawat dan diperkuat melalui sistem. Bahkan konsistensi dan disiplin juga dapat diperkuat melalui sistem.

D. Analisis Perbandingan Kepemimpinan Ketua dalam Mengembangkan Budaya Mutu Di Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

Pada ke dua STAI di atas sangat jelas terdapat perbedaan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan Sekolah Tinggi. Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo memusatkan perhatian pada tercapainya visi sebagai Sekolah Tinggi Islam unggulan yang dapat dijadikan sebagai pusat model percontohan, baik dalam segi akademik maupun non akademik. Visi ini berorientasi pada eksistensi lembaga. Sedangkan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi memusatkan diri pada pencapaian visi membentuk manusia yang bertaqwa, beretika, cerdas, terampil, bertanggungjawab dan mandiri. Visi ini juga berorientasi pada mahasiswa sebagai peserta didik, diwarnai dengan nuansa religiusitas yang etis dan berketerampilan. Hal tersebut sangat wajar karena keduanya mempunyai latar belakang dan cita-cita yang berbeda berkenaan dengan keberadaan lembaga.

Artikulasi visi, dan misi pada masing masing kasus tampak berlangsung, akan tetapi Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo, intensitas artikulasi visi, dan misi lebih terorganisir. Hal ini Nampak dari

peran ketua dalam mengartikulasikan visi dan misi dalam setiap kegiatan STAI. Kemampuan ketua untuk memberikan pemahaman terhadap visi dan misi Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo lebih efektif. Hal ini nampak pada pencitraan diri, sosialisasi dan penerapan yang tinggi terhadap visi dan misi STAI yang cukup efektif.

Berbeda dengan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, bahwa ketua mengartikulasikan visi, dan misi masih terikat. Artinya ketua sebagai pemimpin memiliki otoritas yang rendah dalam menterjemahkan visi, dan misi STAI karena setiap program STAI dalam pencapaian visi dan misi baik program jangka panjang maupun jangka pendek harus dikonsultasikan dengan para atasan.

Nilai-nilai kepemimpinan yang ditemukan pada Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi secara umum memiliki persamaan. Akan tetapi bila dilihat dari spesifikasi nilai-nilai yang ditemukan nampak adanya perbedaan. Pada Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo, nilai-nilai kepemimpinan, yaitu dedikasi yang tinggi, usaha yang maksimal, ikhlas beramal, taqwa dan tawakkal, tertib dan disiplin, unggul, kebersamaan, tanggungjawab dan berani melakukan inovasi. Sedangkan nilai-nilai kepemimpinan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, yaitu ikhlas beramal, disiplin, kebersamaan, jujur, ibadah (pengabdian), amanah, dan tawadhdhu'.

Nilai-nilai tersebut sangat berpengaruh dalam menciptakan budaya mutu di STAI. Karena dengan menerapkan nilai-nilai positif dalam

kehidupan organisasi STAI, maka dosen, staff, mahasiswa dan lainnya akan termotivasi berupaya bersama-sama untuk menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam yang bermutu. Tanpa nilai kepemimpinan yang positif di STAI maka sulit terbentuknya budaya mutu STAI.

Pemaknaan simbol Sekolah Tinggi Agama Islam merupakan bagian dari kepemimpinan ketua untuk meningkatkan budaya mutu yang kuat. Pada Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi ditemukan perbedaan simbolik sekolah tinggi agama islam dan pemaknaannya khususnya pada motto STAI. Nilai-nilai simbolik pada Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo, yaitu keimanan, keIslaman, kebangsaan, perjuangan, usaha maksimal, tabah, persatuan, inovasi, motivasi, keikhlasan, tawakkal dan ibadah. Nilai-nilai simbolik pada Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, yaitu keimanan, keIslaman, keikhlasan, persatuan, keberanian, inovasi, motivasi, perjuangan, sosial, keikhlasan, ibadah dan tawakkal.

Meskipun demikian dari keduanya tampak terdapat sejumlah persamaan berkaitan dengan langkah yang ditempuh oleh ketua dalam merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan STAI yang bersifat demokratis, yaitu dengan melibatkan seluruh komponen STAI, termasuk di dalamnya dosen, staff, dan mahasiswa.

Persamaan dari kedua STAI juga tampak dalam hal pensosialisasian visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan sekolah tinggi yang secara garis besar dengan media buku pedoman, pamflet, dan brosur, serta dibahas dalam setiap

pertemuan yang diadakan oleh STAI, baik pertemuan evaluasi maupun koordinasi. Selain itu, dalam hal pengimplementasian dan pengevaluasian visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan STAI juga menunjukkan beberapa persamaan. Ke dua STAI mengimplementasikan visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan STAI dengan cara menciptakan lingkungan yang kondusif, meningkatkan sumberdaya STAI serta membina komunikasi yang efektif dengan seluruh warga madrasah termasuk dosen dan staff. Sedangkan dalam tahap evaluasi, Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo membentuk sebuah tim evaluator yang bertugas khusus mengevaluasi tercapainya visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan STAI. Hanya saja tim evaluator yang dibentuk melibatkan atau beranggotakan pihak-pihak yang berbeda-beda. Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo melibatkan wakil ketua dan litbang Sedangkan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi mengevaluasi hanya dalam rapat bulanan, semesteran, dan akhir tahun.

Dalam hal munculnya resistensi seiring dengan berjalannya usaha mencapai cita-cita STAI, ketua melakukan pendekatan penyelesaian masalah yang berbeda-beda, meskipun dalam beberapa hal mempunyai keidentikan. Ketua Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo menggunakan dua pendekatan, yaitu preventif dan kuratif. Pendekatan preventif ditempuh dengan cara melibatkan seluruh komponen STAI dalam merumuskan visi, misi, tujuan program dan nilai-nilai budaya mutu yang akan dikembangkan. Sedangkan pendekatan kuratif ditempuh dengan menggunakan cara formal maupun informal. Sedangkan ketua Sekolah Tinggi Islam Blambangan

Banyuwangi juga menggunakan dua pendekatan, yaitu informal dan formal. Pendekatan informal adalah dengan cara melakukan dialog informal yaitu dengan cara memanggil dosen atau staff yang bersangkutan. Hanya saja, jika pendekatan informal tidak menunjukkan jalan keluar, maka dilakukan pendekatan formal, yaitu dengan melaporkan orang yang bersangkutan kepada atasan, kemudian atasanlah yang berhak memberikan *punishment* berupa pemutusan ikatan kerja atau dikeluarkan dari STAI.

Cita-cita yang berbeda pada setiap STAI menyebabkan perbedaan dalam hal nilai-nilai yang dikembangkan dalam lingkungan STAI. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman penggerak yang dijunjung tinggi oleh STAI yang bersangkutan. Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo menjunjung tinggi dan menanamkan nilai-nilai keikhlasan, dedikasi tinggi, tertib dan disiplin, nilai tawakkal dan tanggungjawab, nilai unggul, nilai kebersamaan dan kepedulian terhadap tujuan organisasi. Sedangkan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menjunjung tinggi dan menanamkan nilai amanah, ibadah, tertib dan disiplin, kebersamaan, tawadldlu' dan kepedulian terhadap tujuan organisasi.

Dalam hal ketauladanan, keterbukaan, kemampuan menjalin komunikasi yang baik serta pengambilan keputusan dari pimpinan atau ketua, Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo menunjukkan kategori yang baik, sedangkan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menunjukkan kategori yang sedang.

Dalam hal komitmen dan ketaatan terhadap suatu sistem, termasuk di dalamnya sikap dalam menanggapi komplain dari wali murid, kelengkapan dan kejelasan prosedur, sistem rekrutmen staff dan dosen, perencanaan tujuan lembaga, serta sistem *monitoring* dan evaluasi, Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo menunjukkan kategori yang baik. Dalam beberapa hal yang lain, Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi menunjukkan kategori sedang. Perbedaan dalam hal ini mungkin disebabkan karena kemampuan atau *intake* masing-masing STAI berbeda satu sama lain. Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo misalnya, mempunyai unit sendiri dalam litbang, sedangkan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi tidak demikian. Sistem rekrutmen yang diterapkan dari M Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo juga berbeda. Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo menetapkan sistem rekrutmen dosen dan staff yang baik, sedangkan STAI yang lain berada pada kategori sedang. Hal ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kualitas masukan dosen dan atau staff yang akan berpartisipasi dalam memajukan budaya mutu STAI yang bersangkutan.

Dari uraian di atas, analisis perbandingan kepemimpinan ketua dalam mengembangkan budaya mutu di dua Sekolah Tinggi Agama Islam tersebut dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.1. Hasil Analisis Perbandingan Kepemimpinan Ketua dalam Mengembangkan Budaya Mutu Di Sekolah Tinggi Islam

Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan
Banyuwangi

No	Tema	Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo	Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi
1.	Langkah-langkah Kepemimpinan ketua dalam Mengembangkan Budaya Mutu.		
	a. Artikulasi Visi dan Misi Sekolah Tinggi Agama Islam.	Visi: adalah melahirkan intelektual Islam yang terdepan dalam prestasi dan unggul dalam Akhlakul Karimah	Visi: Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi diarahkan menjadi pusat unggulan (center of excellent) dalam mengembangkan IMTAQ dan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan zaman, serta memberi arah pada perubahan kemajuan dan kesejahteraan umat manusia.
		Misi: (1)Menyelenggarakan pendidikan dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta seni secara formal maupun non formal (2)Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam Keimanan dan Ketaqwaan serta kecintaan kepada Allah	Misi: (1) Melakukan proses pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang ilmu-ilmu keislaman yang dilandasi prinsip 'ilm, tauhid, akhlakul karimah, dan profesionalitas. (2) Melakukan proses pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat di bidang

		SWT dan Rasul-Nya (3)Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam bidang ilmu pengetahuan dan Teknologi serta Seni (4) Menumbuhkan semangat kemandirian dan kedisiplinan serta profesionalisme dengan didukung kemampuan bakat dan minat.	ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan global (3)Membina kehidupan kondusif dalam proses akademik secara tepat akurat disertai dedikasi yang tinggi untuk kepentingan pengguna lulusan.
	b. Nilai-nilai Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Tinggi Agama Islam.	Dedikasi yang tinggi, usaha maksimal, ikhlas beramal, tuntas, tertib dan tawakkal, unggul, kebersamaan, tanggungjawab dan berani melakukan inovasi untuk membangun mutu Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo.	Nilai ibadah, ikhlas berjihad, amanah, tawadhdhu', jujur, disiplin dan nilai kebersamaan.
	c. Simbol Sekolah Tinggi Agama Islam	Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo, bahwa simbol mengandung nilai-nilai, yaitu keimanan, keIslaman, kebangsaan, perjuangan, usaha maksimal, tabah, tekun, tertib, teliti, tuntas, persatuan, inovasi, motivasi, keikhlasan, tawakkal dan beribadah	Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi, simbol mengandung nilai-nilai sebagai berikut: keimanan, keislaman, kebangsaan, perjuangan, persatuan, inovasi, motivasi, prestasi dan tawakkal.
	d. Langkah ketua dalam Mengartikulasikan visi, misi, dan nilai-nilai kepemimpinan	(1)melibatkan seluruh komponen STAI, ketua menyampaikan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu yang akan dikembangkan di STAI. ketua menunjuk tim perumus untuk	(1)ketua mengajukan konsep visi,misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI kepada atasan untuk dibahas bersama antara ketua, dosen dan komponen didalamnya. kemudian disahkan

	nan STAI.	<p>merumuskan konsep visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI.</p> <p>(2) pertemuan rutin setiap minggu sekali baik pertemuan rutin tingkat pimpinan maupun pertemuan rutin seluruh dosen dan staff. Sedangkan pertemuan dengan wali murid pada setiap tahun ajaran baru</p> <p>(3) Media cepat, yaitu dalam bentuk brosur, pamflet, buku saku dan buku pedoman Sekolah Tinggi Agama Islam, dan (4) media elektronik, yaitu visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai budaya mutu STAI dimasukkan dalam seluruh komputer Sekolah Tinggi Agama Islam dan internet.</p> <p>(5) dalam mengimplementasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI, ketua menciptakan lingkungan STAI yang kondusif dengan memberikan suri tauladan kepada seluruh komponen STAI, menciptakan lingkungan STAI yang bersih, asri dan melengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Di samping itu ketua membentuk tim untuk melakukan <i>monitoring</i>.</p>	<p>oleh ketua untuk diimplementasikan.</p> <p>(2) ketua dalam mensosialisasikan visi, misi, tujuan, nilai-nilai budaya mutu STAI melalui pertemuan dengan dosen dan mahasiswa setiap semester, melalui pengajian dan istighasah bersama dengan seluruh dosen dan mahasiswa setiap bulan malam Jumat legi dan juga melalui media cetak, yakni pamflet dan brosur.</p> <p>(3) dalam mengimplementasikan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya mutu STAI, memberikan uswah hasanah kepada seluruh komponen STAI dan melakukan <i>monitoring</i></p>
2.	Upaya Kepala STAI dalam Mengeliminir	(1) Resistensi dosen dan karyawan terhadap kebijakan STAI sangat kecil dan bentuk	(1) Resistensi dosen dan karyawan terhadap kebijakan STAI sangat kecil dan bentuk

	Resistensi.	<p>resistensinya adalah bersifat individual atau pribadi.</p> <p>(2) Strategi ketua untuk mengeliminir resistensi tersebut dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu preventif dan kuratif. Pendekatan preventif ditempuh dengan melibatkan seluruh komponen STAI dalam merumuskan kebijakan perguruan tinggi islam swasta terutama merumuskan visi, misi, tujuan, program dan nilai-nilai budaya mutu yang dikembangkan STAI. Pendekatan kuratif dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi resistensi dengan menggunakan pendekatan formal dan informal.</p>	<p>resistensinya adalah bersifat individual atau pribadi.</p> <p>(2) Strategi ketua untuk mengeliminir resistensi tersebut dengan menggunakan pendekatan informal dengan cara memanggil dosen dan karyawan yang melakukan resistensi dan melalui formal, yaitu ketua melaporkan kepada ketua yayasan, kemudian ketua yayasan memberikan <i>punishment</i>, berupa pemutusan ikatan kerja atau dikeluarkan dari STAI. Karena dalam hal ini, ketua yayasan yang berhak mengangkat dan mengeluarkan dosen dan karyawan.</p>
3.	Karakteristik Budaya Mutu STAI.		
	a. Nilai-nilai STAI.	<p>Pemahaman dan implementasi nilai-nilai di tempat kerja adalah kategori baik meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Memahami dan mengimplementasikan nilai keikhlasan di tempat kerja (baik). 2) Nilai dedikasi (baik). 3) Nilai tertib dan disiplin (baik). 4) Nilai tawakkal dan tanggungjawab (baik). 5) Nilai unggul (baik). 6) Nilai kebersamaan (baik). 	<p>Pemahaman dan implementasi nilai-nilai di tempat kerja adalah kategori baik meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nilai amanah (baik). 2) Nilai ibadah (sedang). 3) Nilai pengabdian (sedang). 4) Nilai tertib dan disiplin (sedang). 5) Nilai kebersamaan (sedang). 6) Nilai tawadhdhu' (baik), dan

		7) Nilai inovasi (baik). dan 8) Kepedulian terhadap tujuan organisasi (baik).	7) Kepedulian terhadap tujuan organisasi (sedang).
	b. Kepemimpinan Kepala STAI.	1) Ketauladanan kepemimpinan kepala STAI kepada staf (baik), 2) Kepala STAI dalam membina silaturahmi dengan staf (baik), 3) Perhatian kepala STAI (baik). 4) Ketetbukaan dan kemudahan untuk dihubungi (baik). 5) Keterbukaan komunikasi secara dua arah (baik), dan 6) Pengambilan keputusan secara kolaboratif (baik).	1) Ketauladanan kepemimpinan kepala STAI kepada staf (sedang), 2) Kepala STAI dalam membina silaturahmi dengan staf (sedang), 3) Perhatian kepala STAI (baik). 4) Ketetbukaan dan kemudahan untuk dihubungi (sedang). 5) Keterbukaan komunikasi secara dua arah (sedang), dan 6) Pengambilan keputusan secara kolaboratif (sedang).
	c. Komitmen dan Ketaatan terhadap Suatu Sistem.	1) Sikap dalam menanggapi komplain dari pelanggan (baik). 2) Kelengkapan dan kejelasan prosedur (baik). 3) Sistem rekrutmen dosen dan karyawan (baik). 4) Perencanaan dengan tujuan lembaga (baik). 5) Sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi (baik).	1) Sikap dalam menanggapi komplain dari pelanggan (sedang). 2) Kelengkapan dan kejelasan prosedur (sedang). 3) Sistem rekrutmen dosen dan karyawan (sedang). 4) Perencanaan dengan tujuan lembaga (sedang). 5) Sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi (sedang).

Sebagaimana tabel yang tertera diatas, bahwa antara kedua instansi yakni Sekolah Tinggi Islam Sibawayhie Situbondo dengan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi memiliki perbedaan baik dari segi langkah kepemimpinan, upaya kepala STAI dalam mengeliminir resistensi, dan dari segi karakteristik dari budaya mutu STAI.

Selain itu juga, dari segi upaya kepala STAI dalam mengeliminir resistensi terlihat sangat berbeda. Di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sibawayhie Situbondo, menggunakan dua pendekatan yang merupakan preventif dan kuratif, sedangkan pendekatan yang digunakan oleh Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Blambangan Banyuwangi hanya menggunakan satu pendekatan yaitu pendekatan informal. Pendekatan ini dilakukan dengan memanggil dosen maupun karyawan yang melakukan resistensi secara formal.

Dari beberapa aspek perbedaan tersebut dapat disimpulkan bahwa Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie (STAI) Situbondo masuk dalam kategori baik, sedangkan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Blambangan Banyuwangi masuk dalam kategori sedang di beberapa aspek. Seperti dalam aspek karakteristik budaya mutu yang meliputi nilai-nilai STAI, kepemimpinan kepala STAI, serta komitmen dan ketaatan terhadap suatu sistem. Dalam artian lain, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sibawayhie Situbondo memiliki kategori yang lebih baik jika dibandingkan dengan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Blambangan Banyuwangi.

BAB VI

PENUTUP

Disertasi ini ditutup dengan bab VI yang berisi: (a) Kesimpulan, (b) Implikasi penelitian, dan (c) Saran.

A. Kesimpulan

1. Strategi Kepemimpinan Bebrbasis Mutu Pelayanan Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

Pelayanan akademik yang diselenggarakan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie Situbondo telah berjalan dengan baik. Pelayanan akademik ini mencakup pelayanan terhadap mahasiswa dan dosen. Jika pelayanan pada mahasiswa meliputi perkuliahan, ujian semester, dan sebagainya, maka pelayanan akademik terhadap dosen adalah *support* akademik. Pada tataran dosen, mereka memandang pelayanan akademik dilakukan dengan sebaik-baiknya. Fasilitas yang diberikan pada dosen jika dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta lain di Situbondo dalam hal untuk mendampingi anak-anak yang KKN dan PPL juga dipandang memadai. Sementara itu, mahasiswa juga menganggap pelayanan akademik sudah cukup baik.

Kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja layanan perguruan tinggi pada STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo dan STAI Blambangan Banyuwangi sangat mendukung dalam pengadaan

pelayanan akademik. Kepemimpinan demokratis yang diselenggarakan di STAI Ahmad Sibawayhie Situbondo secara tidak langsung juga mempercepat dan membuat efisiensi kegiatan akademik di kampus tersebut.

Strategi kepemimpinan ini juga memberi tempat bagi aspirasi di tingkat bawah untuk disuarakan pada para pimpinan. Dengan kepemimpinan demokratis, usulan yang baik dan kreatif disuarakan. Sehingga, ide-ide baru dan segar untuk perbaikan dan kemajuan institusi dilakukan secepatnya. Kendati ide-ide ini masih tetap digodok di tingkat pimpinan, namun ide ini jika dipandang baik akan segera dilaksanakan karena telah menjadi bagian dari visi bersama.

2. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

Sistem manajemen akademik di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ahmad Sibawayhie Situbondo berdasarkan pada efisiensi, produktivitas, pendapatan, manajemen, sekaligus struktur organisasi. Pelaksanaan manajemen ini juga meliputi prinsip tata kelola STAI yang baik, dalam artian memastikan praktik yang baik dari rector, dosen, serta staff dan karyawannya untuk menjadi organisasi yang profesional. Pelaksanaan dari kepemimpinan berbasis mutu akademik ini terdiri dari lima komponen utama yang meliputi, inti, transparansi, akuntabilitas,

serta pertanggungjawaban. Selain hal tersebut, STAI juga melakukan segala kegiatan yang berdasarkan rencana strategis (restra), yang mencakup seperti kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumber daya manusia, serta hubungan dengan alumni.

Pelaksanaan dari budaya akademik yang dilakukan di STAI terdapat dua, yakni dalam bentuk kegiatan intra dan kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu, untuk menunjang keterlaksanaan kegiatan yang ada, STAI juga memiliki kalender akademik yang digunakan untuk merencanakan sekaligus mengelola tahun akademik. Lain dari hal tersebut, untuk pengontrolan yang dilaksanakan oleh LPM Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie yaitu ada dua, audit mutu internal dan juga rencana tindak lanjut. Dimana dalam pengontrolannya untuk pengendalian sistem budaya mutu yang ada di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dimana dalam RTL yang dilaksanakan oleh LPM untuk mengatasi problem yang ada di rencana tindak manajemen.

3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis mutu pelayanan akademik perguruan tinggi keagamaan Islam swasta di Sekolah Tinggi Agama Islam Ahmad Sibawayhie dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

Faktor pendukung kepemimpinan berbasis mutu akademik meliputi SDM yang memadai, kurikulum muatan lokal, layanan akademik yang maksimal serta sarana dan prasarana yang memadai. Sedangkan faktor

penghambat kepemimpinan berbasis mutu akademik meliputi kurangnya kepedulian tenaga pengajar, keberagaman latar belakang mahasiswa, dan lingkungan kampus yang kurang asri. Adanya faktor penghambat tersebut dapat menjadi penghambat dalam proses pembelajaran. Sehingga diperlukan solusi alternative seperti peningkatan kualitas model pembelajaran, pengembangan pelayanan akademik, peningkatan jaringan dengan stakeholders, menyusun kebijakan program pengembangan SDM yang efektif dan efisien, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai, pengembangan akademik dosen dan tenaga penunjang, bagian umum dan pembantu dekan mengevaluasi sarana dan prasarana sebelum semester akademik dimulai.

B. Saran-saran

1. Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Sibawayhie Situbondo dan Sekolah Tinggi Islam Blambangan Banyuwangi

- a. Ketua perlu memberikan perhatian dalam pengembangan budaya mutu secara terorganisir dan berkesinambungan di Sekolah Tinggi Agama Islam.
- b. Ketua melakukan artikulasi visi dan misi dengan mensosialisasikan dan menerapkannya pada perencanaan jangka panjang, perencanaan tahunan dan kegiatan di Sekolah Tinggi Agama Islam perlu dipertahankan.

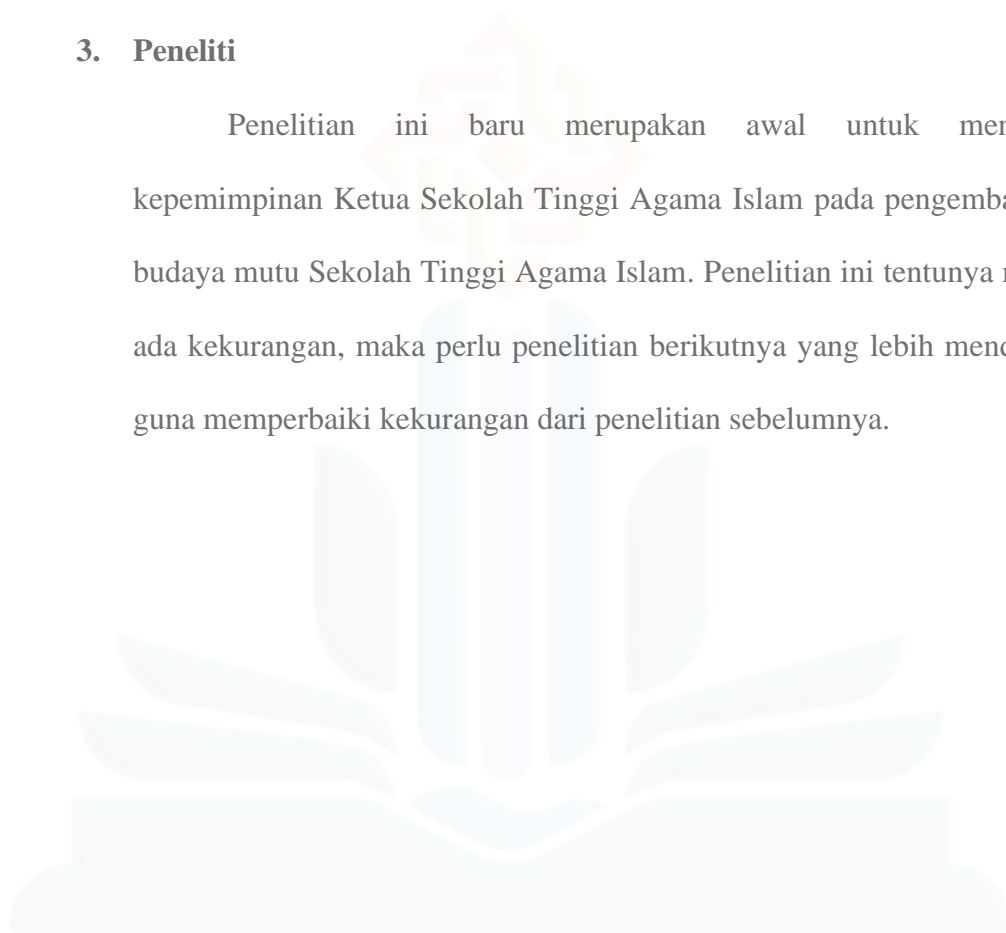
- c. Ketua mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan secara terorganisir sebagai pembentukan budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam perlu dilakukan secara profesional.
- d. Ketua hendaknya menjadikan simbol Sekolah Tinggi Agama Islam sebagai keunikan dan cermin nilai-nilai yang dihargai warga Sekolah Tinggi Agama Islam untuk membentuk dan memelihara budaya mutu.

2. Departemen Agama

- a. Pihak Departemen Agama hendaknya menciptakan sistem pendidikan atau latihan atau sertifikasi terhadap jabatan secara profesional dengan standar standar profesi yang baik. Oleh sebab itu temuan penelitian ini menjadi sangat berharga digunakan acuan awal untuk melakukan pengembangan dan peningkatan kepemimpinan ketua pada pengembangan budaya mutu berbasis akademik.
- b. Pihak Departemen Agama hendaknya meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan kepemimpinan pemimpin dalam perspektif sosial dan budaya. Perguruan tinggi islam swasta sebagai organisasi pendidikan Islam mempunyai peluang dan tantangan budaya untuk meningkatkan mutu. Tantangan itu dapat berupa lemahnya kepemimpinan ketua dalam mengelola dimensi sosial organisasi. Dan tantangan mendasar yaitu upaya perguruan tinggi untuk membangun, mempertahankan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi dari tahun ke tahun.

3. Peneliti

Penelitian ini baru merupakan awal untuk mengkaji kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam pada pengembangan budaya mutu Sekolah Tinggi Agama Islam. Penelitian ini tentunya masih ada kekurangan, maka perlu penelitian berikutnya yang lebih mendalam guna memperbaiki kekurangan dari penelitian sebelumnya.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Alo Liliweri, Komunikasi Antar Pribadi. Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997
- Baron & Greenberg. 1997. Behavior in Organization Understanding and Managing The. Human Side of Work. 6th edition. USA: Prentice Hall
- Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education an Intruction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, inc, 1982).
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif* (Surabaya: Airlangga University Press).
- Burnham, John West. Managing Quality In Schools: Effective Strategies for Quality-Based School Improvement/John West-Burnham. London: Pitman, 1997.
- Caldwell, B.J. & Spink, JM., *Leading the Self Managing School* (London: The Falmer Press, 1992).
- Caldwell, Spink dan. Leading the Self Managing School. London, 19992.
- Chr. Jimmy L. Gaol, A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis (Jakarta: Grasindo, 2014)
- Conner, Daryl, R. (1992). Managing at the speed of change. New York: Villard.
- Crawford, and Dkk. Megan. Leadership and Teams in Education Management, Terjemahan. Jakarta: PT. Grasindo, 2005.
- Darling, L. Hammond. *Preparing Teacher for a Changing world, What teachers shouldlearn and beable to do*,(San Francisco; Jossey-Bass, 2005), h .468
- Dede Oetomo dalam Bagong Suyanto, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Kencana, 2007). 186
- Direktorat jenderal Pendidikan Tinggi. *Pedoman Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi*. (Jakarta:2003).
- Djoko Santoso, Moelyono. Budaya Organisasi. Jakarta: Alex Media Komputindo, 2005.
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Alih Bahasa: Ahmad Al Riyadi, "Manajemen Mutu Pendidikan", Yogyakarta: Ircisod, 2006), 8-11.
- Ekosusilo, Madyo. Sekolah Unggul Berbasis Nilai. Semarang: Effhar, 2003.

- Erviana Abdullah and Sumarni, "Analisis Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Puangrimaggalatung," *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran (JPP)* 2, no. 3 (2021): 160.
- Fatmawati, Erma 2019. *Perempuan, Abdurahman Wahid dan Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pendidikan Agama Islam*. Indonesian Journal of Islamic Teaching, Vol 2(1).
- Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education. 2015).
- Goebler, Osborne dan. *Mewirauahakan Birokrasi*, Terjemahan Abdul Rasyid. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Hussey, D.E., (2000). *How to Manage Organizational Change*. London : Kogan. Page limited.
- Ivana Septia Maharani.2022. *Manajemen Sukses Kepemimpinan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo)*. Disertasi:UIN KHAS Jember.
- John W. Creswell, *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches)* Third Edition, California: @SAGE Publications. 2009. Hal 4
- John. W. Best, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982).
- Jones. *Essensial of Contemporary Management*. Singapura: Megrawhil, 2003.
- Kasali, Rhenald. (2007). *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi Targeting. Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Khusnuridlo, Moh., *Standar Nasional Pendidikan: Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan*, Jember: STAIN Jember Press, 2013.
- Kotter. J.P. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Jakarta: The Fripress, 1997.
- Lexy J, Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakrya, 2001
- M.D., Zahir Kechot, and Imran Abdullah. *Amalan Pengurusan Dan Kualiti Institusi Pengajian Tinggi Di Malaysia*. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik UKM, 2006.
- Mark Olssen, *Education Policy: Globalization, Citizenship Democracy*. (London: Sage Publication, 2004)

- Mark Olssen, *Education Policy: Globalization, Citizenship Democracy*. (London: Sage Publication, 2004).
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (London: Kogan Page, 2008)
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (London: Kogan Page, 2008),
- Middlehurst, Robin. *Quality Assurance Implications of New forms of Higher Education*. (Helsinki: ENQA : 2001), 5
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press, 2014
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Molly, and Sashkin. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Mulyadi. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus Di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I Dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang, Balitbang Kemenag RI.," 2010.
- Murgatroyd, S & Collin, Morgan. *Total Quality Management In the Public Sector: An International Perspective*. UK: Mc Graw- Heall Education, 1994.
- Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methode*, Newbury Park: Sage Publication, 1990
- Prof. Dr. H. Wina Sanjaya, M.Pd, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, Jakarta: Prenada Media Group, 2014
- Rizandi, Hidayat, dkk. *Pentingnya Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 5. No.1 (2023)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition, Pearson. Boston.
- Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass, 1997.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: Refika Aditama, 2014)
- Sudarwan Danin, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006)

- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018). (Bandung: Alfabeta, 2018).
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1989).
- Suharto, Babun, *Managing Transitions: Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi, Jember: STAIN Jember Press, 2014.*
- Suprihastini, Triana. *Pengembangan Mutu Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam At Taqwa Bondowoso tahun Akademik 2019/2020*. Tesis. (UIN KHAS Jember:2020).
- Sutopo, Hendiyat. *Pendidikan Dan Pembelajaran (Teori. Permasalahan Dan Praktek)*. Malang: UMM Press, 2005.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Research II*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990
- Thune, Christian. *European Networ for Quality Assurance in Higher Education*, (Helsinki: Multiprint..2001)
- Tulus Tambunan, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia Menghadapi tahun 2020; Kendala dan Prospek*. dalam Lukman Hakim, (Ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi* (Jakarta : Media Ekonomi, 1999), 23
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Umum, 1999)
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003).
- Yukl. *An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories*. Leadership Quarterly, 1999.
- Zahir Kechot and Imran Ho Abdullah. (2006). *Amalan Pengurusan dan Kualiti Institusi. Pengajian Tinggi di Malaysia*. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik