



## Manajemen Kepemimpinan Berbasis Mutu untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Sapendi

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pontianak  
[pendy\\_unj@yahoo.co.id](mailto:pendy_unj@yahoo.co.id)

### ABSTRAK

Leadership base qualify is a leadership that be able to apply qualify management well. one of flourish base qualify is Integrated Quality Management (IQM). applying IQM needs the character change of relation between the one who managing (leader) and the one who doing work (lecturer, worker, laboratory assistant, technician, etc). command from the leader changed by the worker into initiative. leader task not only give a command but also supporting and facilitating work qualify improvement of the members and the workers.

To make leadership on a university can apply IQM successfully, then the university has to do systematic process. these are the concepts apply Determination-Implementation-Evaluation-Control-Enhancement (DIECE), that consist steps of plan, plan of implementation, implementation of evaluation, control and enhancement that corrective to the results.

**Key words:**

### PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi yang modern adalah pendidikan tinggi yang diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang fleksibel dan dinamis. Hal ini memungkinkan setiap perguruan tinggi untuk berkembang sesuai dengan potensinya masing-masing dan tuntutan eksternal yang dihadapinya. Luther Gulick mengatakan manajemen sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Follet, mengatakan sebagai kiat/seni, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Disisi lain manajemen, dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi

oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelumnya (Danim, 2003)

Shrode Dan Voich [1974], yang dikutip Fattah (1999) menyatakan bahwa tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan. Lebih lanjut, Nanang Fattah (1999:13) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). George R. Terry dan Stephen G. Franklin dalam buku mereka yang ber-

judul “*Principles of Management*” juga menekankan empat macam bagian dari proses manajemen (fungsi manajemen) yang disingkat dengan POAC: *planning, organizing, actuating, dan controlling* (Nisjar, 1997:10).

Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama (Hani Handoko, 2003: 3). Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia (Anoraga, 1997:109).

Dunia pendidikan juga tidak dapat terlepas dari sistem manajemen ini. Pada pendidikan terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan kelemahan mendasar itu antara lain yaitu bidang manajemen yang mencakup dimensi proses dan substansi. Pada tataran proses, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum dilakukan dengan prosedur kerja yang ketat. Pada tataran substantif, seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrument pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan, dan sebagainya, tidak hanya substansinya belum komprehensif, melainkan kriteria keberhasilan untuk masing-masingnya belum ditetapkan secara taat asas (Danim, 2003: 6).

Penerapan manajemen yang baik seperti dipaparkan di atas kesemuanya diarahkan untuk meningkatkan dan menjaga mutu pendidikan. Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*/titik acuan standar/patokan). Ke-

banyakan Perguruan Tinggi di Indonesia belum menggunakan Sistem Manajemen Mutu. Sistem manajemen mutu yang tepat perlu dikembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu : [1] Pengawasan Mutu (PM), [2] Jaminan Mutu (JM) dan [3] Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Tampubolon, 2001:111)

Kepemimpinan berbasis mutu adalah kepemimpinan yang sanggup menerapkan manajemen mutu dengan baik. Salah satu manajemen mutu yang berkembang adalah Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Untuk menerapkan MMT perlu adanya perubahan sifat hubungan antara yang mengelola (pimpinan) dan yang melaksanakan pekerjaan (dosen, karyawan, laboran, teknisi, dan lain-lain). Perintah dari atas diubah menjadi inisiatif dari bawah. Tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan.

Salah satu prinsip MMT menurut *Edward Deming* adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya. Hal-hal yang tersebut di atas menunjukkan betapa pentingnya peranan pimpinan dalam organisasi yang melaksanakan MMT. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

Agar kepemimpinan pada suatu lembaga pendidikan tinggi dapat dengan sukses memanaj mutu terpadu secara berkesinambungan, maka perguruan tinggi perlu melakukan proses secara sistematis. Konsep

yang berlaku disini adalah siklus *Penetapan – Pelaksanaan – Evaluasi – Pengendalian –Peningkatan* (PPEPP), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, evaluasi Pelaksanaan, Pengendalian dan peningkatan yang merupakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, dan sejauhmana pencapaiannya. Tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi adalah untuk meneliti efektivitas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan digunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

Paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menekankan pentingnya otonomi institusi yang berlandaskan pada akuntabilitas, evaluasi, dan akreditasi dan bermuara pada tujuan akhir peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Di pihak lain, kecenderungan globalisasi, kebutuhan masyarakat dan tuntutan persaingan yang semakin ketat menuntut komitmen yang tinggi pada penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Pemahaman tersebut menegaskan perlunya perguruan tinggi melaksanakan suatu manajemen mutu terpadu, termasuk di dalamnya Sistem Jaminan Mutu Pendidikan untuk menjamin agar mutu pendidikan di suatu perguruan tinggi dapat dipertahankan dan ditingkatkan sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan.

Di Indonesia pendidikan tinggi men-

alami perubahan panorama selama dekade terakhir. Perubahan panorama yang dimaksud meliputi perubahan paradigma, pengelolaan, persaingan dan sebagainya. Perubahan paradigma terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, sehingga *e-learning*, *e-university*, dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan. Begitu juga dengan perubahan pengelolaan menyangkut badan penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun swasta.

Perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat “penghasil ilmu pengetahuan” yang perlu “bersaing” untuk menjamin kelangsungan hidup suatu perguruan tinggi. Persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan. Perguruan tinggi sebagai suatu entitas non profit, menghadapi hal yang sama pula. Pengelolaan semuanya memerlukan pengetahuan dan ketrampilan manajemen, yaitu manajemen perguruan tinggi.

Pada tahun 1990 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan paradigma baru dalam manajemen pendidikan tinggi yang terdiri dari lima pilar yaitu ;

- a. Kualitas (*Quality*)
- b. Otonomi (*Autonomi*)
- c. Akuntabilitas (*Accountability*)
- d. Akreditasi (*Accreditation*)
- e. Evaluasi (*Evaluation*)

Implementasi dari konsep paradigma baru tersebut adalah memberikan otonomi kepada lembaga pendidikan tinggi untuk menjalankan misi akademisnya, yaitu pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Namun demikian lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk bersifat akunta-

bel dalam hal nilai akademisnya dan kinerja manajemennya. Lembaga pendidikan tinggi dengan manajemen kepemimpinan yang baik juga harus bertanggung jawab terhadap mutu proses pendidikan dan mutu lulusan yang dihasilkan.

## MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Manajemen sebagaimana dijelaskan di atas, seringkali disebut dengan “pengelolaan”. pengelolaan merupakan kata yang digunakan sehari-hari, sehingga diandaikan semua orang tahu artinya. Definisi sesungguhnya kata tersebut ternyata banyak sekali, tergantung pada cara pandang, kepercayaan, atau pengertian seseorang. Pustaka mendefinisikan manajemen sebagai “kekuatan yang mengendalikan bisnis, sehingga menentukan berhasil tidaknya bisnis”, ada pula yang menyebut manajemen “bagaimana mendapatkan sesuatu melalui orang lain”, “perencanaan dan implementasi”, dan sebagainya. Ada definisi yang digunakan misalnya yang dirumuskan oleh Terry, sebagai berikut:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources”.<sup>1</sup>

Dalam pengertian tersebut jelas menunjukkan ada aktivitas yang jelas berupa proses manajemen. Selanjutnya, aktivitas dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dan dilakukan melalui orang lain dengan bantuan sumber daya lain pula. Orang dan sumber daya lain biasa disebut 5 M, yaitu *men, ma-*

*terials, machines, methods, dan money*. Perguruan tinggi adalah organisasi sosial atau nirlaba, Namun demikian, ada sebagian kecil perguruan tinggi lebih cenderung disebut perusahaan komersial sebagaimana perusahaan bisnis yang lain.

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang-orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu pertama, mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya. Motivasi orang untuk berperilaku ada dua macam, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

Dalam hal motivasi ekstrinsik perlu ada faktor di luar diri orang tersebut yang mendorongnya untuk berperilaku tertentu. Dalam hal semacam itu kepemimpinan adalah faktor luar. Sedang motivasi intrinsik adalah daya dorong untuk berperilaku tertentu yang berasal dari dalam diri orang itu sendiri. Jadi semacam ada kesadaran kemauan sendiri untuk berbuat sesuatu, misalnya memperbaiki mutu kerjanya.

Kepemimpinan yang merupakan faktor eksternal tadi, harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi perguruan tinggi untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap 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.

<sup>1</sup> Manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya

Oleh karena itu MMT mengajarkan agar kepemimpinan itu selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam perguruan tinggi itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi.

Kedua, kepemimpinan harus diarahkan agar orang-orang mau berkerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi perilaku yang ditimbulkan oleh kepemimpinan itu berupa kesediaan orang-orang untuk saling berkerjasama mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama. Dalam implementasinya kepemimpinan MMT yang berhasil adalah yang mampu menumbuhkan kesadaran orang-orang dalam perguruan tinggi untuk melakukan peningkatan-peningkatan mutu kinerja dan terciptanya kerjasama dalam kelompok-kelompok untuk meningkatkan mutu kinerja masing-masing kelompok maupun kinerja perguruan tinggi secara terpadu. Adanya kerjasama-kerjasama Mutu kelompok merupakan salah satu kunci keberhasilan MMT.

Dalam proses tersebut pimpinan membimbing, memberi pengarahan, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang lain, memfasilitasi serta menggerakkan orang lain untuk bekerja menuju sasaran yang diinginkan bersama. Semua yang dilakukan pimpinan harus bisa dipersepsikan oleh orang lain dalam organisasinya sebagai bantuan kepada orang-orang tersebut untuk dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Dalam hal ini usaha mempengaruhi perasaan mempunyai peran yang sangat penting. Perasaan dan emosi orang perlu disentuh dengan tujuan untuk

menumbuhkan nilai-nilai baru, misalnya bekerja itu harus bermutu, atau memberi pelayanan yang sebaik mungkin kepada pelanggan adalah suatu keharusan yang mulia, dan lain sebagainya. Dengan nilai-nilai baru yang dimiliki setiap orang dalam suatu organisasi perguruan tinggi maka akan tumbuh kesadarannya untuk berbuat yang lebih bermutu. Dalam ilmu pendidikan ini masuk dalam kawasan *affective*

## **PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI**

Perguruan tinggi sebagai suatu pendidikan harus memiliki berbagai pedoman penyelenggaraan, antara lain tentang struktur organisasi (Pasal 52 UU No 19 Th 2005). Untuk menjaga mutu penyelenggaraan dan mutu produk, diaturlah organisasi, tata kerja lembaga, dan tatacara penjaminan mutu pendidikan (KepMendiknas No 087/0/2003). Dengan berbagai aturan diharapkan masyarakat dapat mengawal penyelenggaraan pendidikan yang memenuhi standard mutu tertentu di mana lulusanya dapat bersaing. Pendidikan yang melahirkan lulusan berkualitas, harus memadukan budaya dan keseluruhan aspek kehidupan (Tilaar, 2000, 15). Organisasi pendidikan dipandang oleh berbagai pihak sebagai organisasi bidang bisnis. Organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis membutuhkan manusia yang berkualitas. Semakin tinggi budaya bisnis suatu masyarakat semakin tinggi pula tuntutan dan kompetisi kualitas manusia. Tuntutan kualitas manusia yang semakin tinggi akan sejalan dengan tuntutan organisasi penyelenggaraan pendidikan tinggi yang semakin baik.

Perguruan Tinggi memiliki ciri keunikan dan kekomplekan. Kondisi unik dan kompleks itu terletak pada keanekarag-

aman sumber-sumber organisasi perguruan tinggi. Jika penyelenggara kegiatan akademik memiliki latar budaya yang beragam maka kemungkinan kampus akan tercerai-berai secara kultural. Oleh karena itu, diperlukan tingkat koordinasi dan adaptabilitas yang tinggi di antara pimpinan perguruan tinggi.

Organisasi perguruan tinggi yang baik adalah organisasi perguruan tinggi yang secara kultur terintegrasi. Kultur perguruan tinggi yang terintegrasi ada pada struktur organisasi perguruan tinggi yang birokratis. Namun, struktur organisasi perguruan tinggi yang bercirikan birokrasi yang sentralistik perlu dikaji ulang (Bachor & Andriyani, 2005,5). Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi harus memahami peranan-peranan dan hubungan-hubungan antar orang yang ada.

Hubungan antara pimpinan, dosen, dan karyawan dalam satu perguruan tinggi biasanya didasarkan atas persamaan kegiatan dan kepentingan. Persamaan dan perbedaan itu akan melahirkan kelompok-kelompok. Secara alamiah, keberadaan kelompok atau organisasi informal tidak dapat dihindarkan. Kelompok merupakan ikatan yang sangat berpengaruh terhadap keseluruhan lingkungan motivasional individu.

Dalam konteks peningkatan mutu perguruan tinggi di Indonesia, Konsep penjaminan mutu di perguruan tinggi dinyatakan bermutu dan berkualitas jika jika perguruan tinggi mampu memenuhi Standar Nasional pendidikan (SNP) dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misi masing-masing perguruan tinggi. Selain itu, perguruan tinggi yang bermutu dan berkualitas adalah perguruan tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang berupa kebutuhan kemasyarakatan, dunia kerja dan kebutuhan profesional.

Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi seperti yang dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), adalah sistem yang dibentuk untuk menjamin mutu perguruan tinggi, dengan cara melaksanakan tiga macam kegiatan, yaitu; Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT), Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME).

Suatu sistem (jaminan) mutu dalam bidang pendidikan, pada umumnya memuat unsur-unsur sebagai berikut:

### **1. Rencana Strategis**

Rencana strategis memberi visi, misi dan tujuan suatu perguruan tinggi dalam jangka panjang serta memberikan arahan terhadap pelaksanaan seluruh program operasional yang disusun tahun demi tahun. Rencana strategis mengidentifikasi sasaran pasar, *positioning* dan budaya yang diinginkan dalam memproduksi produk (lulusan) untuk memenuhi pasar tersebut.

Rencana strategis sangat penting untuk pencapaian mutu pelayanan sebab hanya perencanaan yang dapat memberikan perspektif keadaan persaingan di masa mendatang.

### **2. Kebijakan Mutu**

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

dan selanjutnya memberikan komitmen pada implementasinya.

### **3. Tanggung Jawab Manajemen**

Unsur ini meletakkan peranan dan tanggung jawab manajemen puncak, manajemen madya dalam sistem mutu. Harus ditetapkan juga anggota tim senior yang memimpin pelaksanaan program perbaikan mutu.

### **4. Organisasi Mutu**

Ruang lingkup tugas, wewenang dan tanggung jawab kelompok pengarah untuk mengimplementasikan sistem mutu perlu ditetapkan. kelompok atau tim ini diperlukan untuk:

- Mengarahkan langkah awal perbaikan mutu,
- Mengelola perubahan budaya mutu,
- Mendukung dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja dalam langkah awal tersebut.
- Memonitor perkembangan program perbaikan mutu.

Fungsi tim dalam melaksanakan program dan pemecahan masalah merupakan titik berat dari langkah awal perbaikan mutu. Dukungan, kepemimpinan dan sumberdaya serta adanya pelatihan tim diperlukan untuk menyukseskan gerakan awal ini.

### **5. Pemasaran dan Publikasi**

Suatu institusi pendidikan, termasuk perguruan tinggi perlu memberikan informasi yang jelas mengenai program-program studi yang ditawarkan secara lengkap. Informasi ini harus didokumentasikan dengan baik dan mudah diperoleh. Bahan-bahan pemasaran (*sales kits*) seperti selebaran, leaflet, brosur, iklan dan sebagainya harus dibuat dengan jelas dan tepat serta secara teratur diperbaharui.

### **6. Seleksi Masuk**

Seleksi masuk merupakan tahapan sangat penting dalam proses pendidikan. Meskipun tidak ada data pendukung, tetapi pengaruh mutu bahan mentah (calon mahasiswa) terhadap mutu lulusan sangat besar. Prosedur seleksi masuk ke perguruan tinggi harus didokumentasikan dengan baik dan di *review* secara teratur. Hal-hal yang perlu didokumentasikan mencakup pedoman seleksi, surat lamaran asli (termasuk lampirannya), hasil wawancara, daftar nama.

### **7. Rancangan Kurikulum**

Rancangan kurikulum mencakup maksud dan tujuan setiap program studi dan spesifikasinya secara rinci, harus didokumentasikan. Studi prosedur pembukaan/program penetapan harus ada dan didokumentasikan. Spesifikasi meliputi silabus dan satuan acara perkuliahan/praktikum harus disahkan oleh pejabat tertentu. Adanya masukan dari mahasiswa, alumni dan "*client*" bagi rancangan kurikulum merupakan bagian sistem mutu yang perlu didokumentasikan dengan baik. Tinjauan secara periodik dalam rangka meningkatkan relevansi dengan dunia kerja perlu diatur secara berkala.

### **8. Pelaksanaan Kurikulum**

Pelaksanaan kurikulum juga merupakan tahapan penting dalam proses pendidikan. Metode pengajaran harus dimantapkan dan dijelaskan dalam prosedur-prosedur yang harus diikuti dalam pelaksanaan setiap aspek program studi. Berbagai catatan dalam kaitan ini perlu dipelihara dan didokumentasikan dengan baik, antara lain, jadwal kuliah/praktikum, "*course submissions*", kerangka kerja, catatan kerja, catatan penilaian, rencana kerja dan catatan-catatan prestasi kerja. Demikian pula catatan-catatan kegagalan dan

kinerja di bawah standard dan tindakan koreksi yang diambil harus didokumentasikan.

Sistem yang dikembangkan untuk membantu memecahkan masalah-masalah pembelajaran juga perlu didokumentasikan. Rincian penilaian formatif dan sumatif serta kriteria untuk kelulusan dan ‘grading’ mahasiswa merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan kurikulum.

### 9. Manajemen Pembelajaran

Proses yang dilaksanakan dalam rangka pengelolaan program dan kurikulum perlu dispesifikasi, termasuk pengaturan untuk kerja tim. Peranan dalam tim, wewenang dan tanggung jawab perlu dijelaskan dengan baik. Paparan audit dari pihak luar merupakan bukti yang baik bila tersedia untuk memberikan gambaran, mutu manajemen pembelajaran.

### 10. Penyusunan, Pelatihan dan Pengembangan Staf

Staf perguruan tinggi harus sesuai dengan tugasnya. Perlu dibuat prosedur seleksi dan rekrutmen staf, pengukuran prestasi kerja, peningkatan inovasi dan kebijakan pengembangan karir.

Pengembangan staf memerlukan perencanaan dan proses analisis kebutuhan serta sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perlu dilakukan standarisasi bagi kualifikasi staf untuk melaksanakan setiap program studi.

### 11. Monitoring dan Evaluasi

Siklus umpan balik sangat vital peranannya untuk menilai dan menjamin mutu pendidikan. Sistem mutu dalam kaitan ini mendokumentasikan mekanisme evaluasi yang digunakan instansi untuk memonitor

hasil yang dicapai individu-individu dan keberhasilan program yang dilaksanakannya.

Keikutsertaan mahasiswa dalam penilaian kemajuannya sendiri dan pengalaman mereka mengikuti program merupakan unsur penting dalam proses penilaian. Metode yang digunakan dapat terdiri dari analisis dari catatan pencapaian hasil, *review meeting*, penyebaran kuesioner dan internal audit.

### 12. Pengaturan Administrasi

Perguruan tinggi perlu mendokumentasikan prosedur-prosedur administrasi yang penting meliputi daftar mahasiswa, catatan-catatan mahasiswa, jadwal, prosedur kesehatan dan keamanan, ‘*examination entries and result*’ dan sistem keuangan.

Proses pengendalian dokumen penting, namun perlu melakukan spesifikasi terhadap dokumen-dokumen kunci agar tidak terlalu menitik beratkan kepada catatan. Dokumen kunci meliputi silabus terbaru, dokumen persetujuan dan pengesahan, catatan mahasiswa, catatan penilaian dan hasil ujian, catatan notulen rapat penting dan sebagainya.

Kepemimpinan dalam konteks peningkatan mutu, khususnya terkait dengan Manajemen Mutu Terpadu memerlukan modal dasar dalam bentuk penguasaan tujuh hal mendasar yang menyangkut kehidupan organisasinya, yaitu:

1. **Filosofi Organisasi:** Mengapa organisasi yang dipimpinnya ini ada dan untuk apa? Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar ini perlu dikuasai secara baik oleh semua orang yang memegang tampuk kepemimpinan dari suatu organisasi. Tanpa menguasai jawabannya secara baik diragukan apakah mereka akan mampu mengarahkan orang-orang lain dalam organisasi itu ke tujuan yang seharusnya.
2. **V i s i:** Akan menjadi organisasi yang

bagaimanakah organisasi itu di masa depan? Orang-orang yang memegang kepemimpinan perlu memiliki pandangan jauh ke depan tentang organisasinya; mereka ingin mengembangkan organisasinya itu menjadi organisasi yang bagaimana, yang mampu berfungsi apa dan bagaimana, yang mampu memproduksi benda dan jasa apa dan yang bagaimana, serta untuk dapat disajikan kepada siapa? Visi ini seharusnya berjangka panjang, misalnya 10 tahun atau 25 tahun ke depan, agar dapat memfasilitasi usaha-usaha perbaikan mutu kinerja yang berkelanjutan.

3. **M i s i:** Mengapa kita ada dalam organisasi ini? Apa tugas yang harus kita lakukan? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan visi tersebut di atas. Bagaimana visi itu akan dapat diwujudkan? Tugas-tugas pokok apakah yang harus dilakukan oleh organisasi agar visi atau kondisi masa depan organisasi tadi dapat diwujudkan. Rumusan tentang misi organisasi ini juga seharusnya dapat dikuasai dengan baik dan jelas oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan agar mereka dapat memberi arahan yang benar dan jelas kepada orang-orang lain.
4. **Nilai-nilai (*values*):** Prinsip-prinsip apa yang diyakini sebagai kebenaran yang berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan tugas organisasi, dan ingin agar orang lain dalam organisasi juga mengadopsi prinsip-prinsip tersebut. Misalnya mutu, fokus pada pelanggan, disiplin, pelayanan adalah nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh orang-orang yang memegang kepemimpinan MMT.
5. **Kebijakan (*policy*):** Ialah rumusan-rumusan yang akan disampaikan kepada orang-orang dalam organisasi sebagai arahan agar mereka mengetahui apa yang harus

dilakukan dalam menyediakan pelayanan dan barang kepada para pelanggan. Orang-orang yang memegang kepemimpinan harus mampu merumuskan kebijakan-kebijakan semacam itu agar orang-orang dapat menyajikan mutu seperti yang diinginkan oleh organisasi.

6. **Tujuan-tujuan Organisasi:** Ialah hal-hal yang perlu dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek agar memungkinkan orang-orang dalam organisasi memenuhi misinya dan mewujudkan visi mereka. Tujuan-tujuan organisasi itu perlu dirumuskan secara kongkrit dan jelas.
7. **Metodologi:** Adalah rumusan tentang cara-cara yang dipilih secara garis besar dalam bertindak menuju pewujudan visi dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Metodologi ini terbatas pada garis-garis besar yang perlu dilakukan dan bukan detail-detail teknik kerja.

Ketujuh hal yang sangat mendasar itu perlu dikuasai dan dalam implementasi MMT hal itu akan dituangkan dalam merumuskan rencana strategis untuk mutu. Tanpa kemampuan merumuskan ketujuh hal itu secara spesifik dan mengkomunikasikannya kepada orang-orang dalam organisasi, sulit bagi orang-orang itu untuk mewujudkan mutu seperti yang diinginkan.

## **MANAJEMEN KENDALI MUTU**

Penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *Penetapan – Pelaksanaan – Evaluasi – Pengendalian – Peningkatan* (PPEPP) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau kaizen mutu pendi-

dikan tinggi di perguruan tinggi. Manajemen kendali mutu dengan model PPEPP secara jelas diatur dalam Pasal 52 ayat (2) Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.

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

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

Di dalam tahap “*check*” pada manajemen kendali mutu berbasis PDCA, terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) dimana setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus mengaudit hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Menetapkan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) pada setiap satuan kegiatan dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA merupakan keharusan bagi setiap perguruan tinggi di Indonesi.

## PENUTUP

Perguruan Tinggi adalah suatu sistem, yaitu struktur yang terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan erat satu sama lain secara fungsional, sehingga merupakan keterpaduan yang sinergis. Dalam komponen-komponen itu terjadi proses-proses yang sesuai dengan fungsi masing-masing, tetapi tidak eksklusif atau sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan, saling mendukung, dan saling mempengaruhi satu sama lain ( Tampubolon, 2001 : 79). Sistem manajemen mutu yang tepat perlu dikembangkan.

Departemen Pendidikan Nasional (2003) menjelaskan Pendidikan tinggi di perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila :

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

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2003. Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik

- Indonsia. 2004. *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 - 2010 (HELTS): Menuju Sinergi Kebijakan Nasional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonsia. 2004. *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 - 2010 (HELTS): Meewujudkan Perguruan Tinggi Berkualitas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonsia. 2004. *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 - 2010 (HELTS): Meningkatkan Peran Serta Masyarakat*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonsia, (2003). *Pedoman penjaminan Mutu (QA) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, (2010). *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT)*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution.M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Administrasi Pendidikan Jakarta*. Gunung Agung.
- Schuler, Randall.S dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya*
- Slamet Margono (2009). *Strategi Penerapan MMT di Perguruan Tinggi*. Disajikan Pada Forum HEDS, PPT.
- Suyanto dan Djihad Hisyam. 2000. *Refleksi Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Tampubolon, Daulat.P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajemen*.Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang Republik Indonesia no. 20 , 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Kementerian Pendidikan Nasoinal Republik Indonsia. Jakarta
- Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.