

## ANALISIS KEPEMIMPINAN KUALITAS PADA PENDIDIKAN TINGGI

**Mudzakir**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 'YPMI' Rembang  
Email: mudzakirmz@yahoo.com

### Abstract

*Leadership quality in higher education is a leader who has a qualification that is able to perform both quality management and quality as a measure of success. In his leadership must be able to perform all the functions of leadership. Leaders who implement TQM programs in higher education should be able to create a quality culture that encourages all members to satisfy the customers. Benchmarking is the best practice for quality improvement in higher education. The success in the application of benchmarking depends of the ability of higher education organization leaders. Quality leadership depends on its ability to adopt the five stages and strategies. basic instruments of quality improvement using the theory of The Basic Quality Improvement Tools which includes ten instruments/*

*Keywords: Leadership Quality, TQM, Benchmarking*

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan difahami dalam dua pengertian, yaitu: (1) proses mengarahkan, dan (2) mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela (Rivai, 2003:3). Dalam hal ini memiliki tiga implikasi, yaitu: (1) kepemimpinan melibatkan orang lain (bawahan atau pengikut), (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, dan (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Kualitas atau mutu bukan sesuatu yang absolut, tetapi bersifat relatif. Dalam Yamit (2001:7), bahwa para pakar memberikan definisi terhadap kualitas, diantaranya: (1) Deming : apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen, (2) Crosby: nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap

persyaratan, dan (3) Juran: kesesuaian terhadap spesifikasi. Ketiga persepsi tentang kualitas tersebut kemudian menjadi dasar pemikiran dalam *Total Quality Management (TQM)*.

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian (SK Mendiknas no. 232/U/2000). Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi berarti peran seorang pemimpin yang mengimplementasikan program TQM di jenjang pendidikan tinggi. Peran tersebut sangat strategis dimulai dari penetapan tujuan sampai dengan pengalokasian waktu, berikut pula tentang struktur manajemen atau gaya kepemimpinan mereka.

### PEMBAHASAN

#### Pemimpin dan Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal. Baik pemimpin yang lahir dari proses informal maupun proses formal, keduanya memiliki karakteristik (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003:153-154): (1) adanya keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab orang yang harus melaksanakan, (2) memiliki sifat keteladanan, (3) memiliki keterampilan komunikasi yang baik, (4) memiliki pengaruh positif, dan (5) memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat memainkan perannya dalam melakukan tiga hal, yaitu: (1) mampu mengatasi penolakan terhadap perubahan, (2) dapat menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok di dalam dan di luar organisasi, dan (3) mampu membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Kepemimpinan dalam perspektif TQM didasarkan pada filosofi dan menurut Deming (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003:157) adalah setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil: (1) perbaikan kualitas, (2) penurunan biaya, (3) peningkatan produktivitas, (4) penurunan harga, (5) peningkatan pangsa pasar, (6) kelangsungan hidup lebih lama dalam industri/bisnis, (7) lapangan kerja yang lebih luas, dan (8) peningkatan *Return On Investment* (ROI). Untuk mencapainya diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan.

Kepemimpinan yang diperankan oleh seorang pemimpin dalam dunia pendidikan memiliki karakteristik sedikit berbeda dengan kepemimpinan pada umumnya (di depan). Pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu melaksanakan semua fungsi kepemimpinan. Burhanuddin (1994) dalam Soegito (2010:58), terdapat tiga fungsi pokok

dalam fungsi kepemimpinan pendidikan, yaitu: (1) fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, (2) fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan dalam rangka mencapai tujuan kelompok, dan (3) fungsi berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan lancar, penuh semangat, sehat, dan kreatifitas yang tinggi.

### **Implementasi TQM di Pendidikan Tinggi**

Di depan dinyatakan bahwa kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi berarti peran seorang pemimpin yang mengimplementasikan program TQM di jenjang pendidikan tinggi. Pemimpin suatu pendidikan tinggi sebagai seseorang yang melakukan aksi dalam kepemimpinannya (dalam konteks TQM) dan harus mampu menciptakan kultur mutu yang mendorong semua anggota untuk memuaskan para pelanggan. (Soegito, 2011:40). Menurut Srikanthan (2000:8) dalam *Developing a Model for Quality in Higher Education*, bahwa dalam penerapan TQM ke pendidikan tinggi terdapat identifikasi masalah serius kaitannya dengan adopsi, yaitu:

1. Proses TQM seharusnya didorong oleh pelanggan.  
Di pendidikan tinggi diperlukan identifikasi yang serius terhadap pelanggan dan produk. Pelanggan terdiri atas mahasiswa, pengusaha, pemerintah, dll. Sedangkan produk terdiri atas pendidikan, pengetahuan, penelitian, dll.
2. Pengukuran dan Fokus Proses.  
TQM membuat asumsi implisit bahwa proses dapat menerima untuk pengukuran. Di sisi lain bahwa di pendidikan terlalu halus (*are too subtle*) untuk diukur.
3. Komunikasi efektif diperlukan di pendidikan tinggi untuk kepentingan implementasi TQM.

Didasarkan pada ketiga hal tersebut di depan, para akademisi sangat antusias terhadap aplikasi TQM di pendidikan tinggi dan di dalam penerapannya di fokuskan pada dukungan layanan akademik. Apabila mengacu pengertian kualitas dari Deming, maka pendidikan tinggi harus relevan dengan kebutuhan sosial dan ekonomi masyarakat.

Kepemimpinan kualitas yang implementasinya adalah TQM di pendidikan tinggi ada dua model (Srikanthan, 2000:6-7), yaitu:

1. Sistem Jaminan Kualitas: ISO 9000 Standar. ISO 9000 adalah standar eksternal yang menentukan Sistem Jaminan Kualitas. Untuk tujuan tersebut diperlukan kepastian tentang: (1) program dirancang adalah untuk kebutuhan pelanggan (mahasiswa, masyarakat), dan (2) proses harus efektif dan efisien.
2. *Total Quality Management (TQM)* Model. TQM bertujuan untuk menciptakan budaya organisasi dimana setiap anggota organisasi memberikan kontribusi keseluruhan kualitas produk dan jasa. Beberapa pendekatan sebagai Elemen Generik TQM (Harvey, 1995 dalam Srikanthan, 2000:7), yaitu:
  - a. Perbaikan Konstan: peningkatan kualitas sebagai tujuan yang tidak pernah berakhir.
  - b. Komitmen Manajemen: TQM memerlukan manajemen senior untuk memberikan kepemimpinan dengan meningkatkan sistem untuk memfasilitasi kualitas.
  - c. Definisi kualitas adalah *customer driven*: hasil semua proses harus mencerminkan pelanggan, kebutuhan, dan preferensi.
  - d. Kerja Tim: budaya organisasi harus diubah menjadi saling ketergantungan dari individu.

- e. Teknik statistik harus dikerahkan untuk memantau proses dan memecahkan masalah.

Lingkungan global selalu dan cepat berubah, sehingga kebutuhan pelanggan mengalami perubahan. Kepemimpinan kualitas harus memiliki kepekaan terhadap perubahan tersebut, sehingga pelanggan tidak menjauh, pelanggan pindah ke produk lain, atau pelanggan mendapatkan ketidakpuasan. Hal tersebut juga dihadapi pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi harus secara kontinyu melakukan evaluasi dan melakukan redefinisi terhadap strateginya (berorientasi kepada kualitas). Dengan demikian pendidikan tinggi dapat mengeliminasi kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumberdaya internalnya. (Rahayu, 2008:75). Untuk menghadapi hal tersebut, maka kepemimpinan kualitas dapat melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas sumberdaya manusia, proses, dan fasilitas fisik melalui sistem penjaminan mutu yang memadai.

### **Kepemimpinan Kualitas dan Manajemen Kualitas**

Soegito (2007:1) bahwa meningkatkan kualitas adalah tugas terpenting yang dihadapi oleh berbagai lembaga. Di bidang pendidikan, kualitas merupakan faktor yang dijadikan ukuran atas keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Keberhasilan atau kegagalan sangat tergantung kepada kepemimpinan seorang pemimpin yang disebut dengan kepemimpinan kualitas. Penilaian atas keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan pendidikan berpangkal pada sudut pandang pelanggan (*customer*) pendidikan. Sehingga di dalam menyelenggarakan pendidikan penyelenggara harus berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Karena itu, telah terjadi perubahan dari *design for customer* menjadi *design by customer*.

Soegito (2007:4) bahwa manajemen kualitas (*quality management*) dalam perkembangannya dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)* yang didefinisikan sebagai seperangkat prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan kualitas kerja. TQM merupakan suatu integrasi semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar mencapai perbaikan terus menerus dari mutu barang dan jasa (Joel E. Ross, 1944 dalam Soegito, 2007:5). Seseorang yang menjalankan organisasi tersebut adalah seorang pemimpin. Pemimpin yang menjalankan TQM harus memiliki kepemimpinan kualitas. Keberhasilan atau kegagalan di dalam melaksanakan TQM tergantung seberapa kuat seorang pemimpin di dalam menjalankan kepemimpinan kualitasnya.

Bill Creech dalam Soegito (2007:10) menawarkan keunggulan pendekatan kepemimpinan yang terdesentralisasi yang dibangun di atas lima pilar TQM. Pilar kesatu adalah produk sebagai titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Pilar kedua adalah proses, bahwa produk bermutu tergantung kepada kualitas dari proses. Pilar ketiga adalah komitmen dimana komitmen yang kuat dari *top management* sampai dengan lapisan bawah merupakan pendukung ke pencapaian tujuan organisasi. Pilar keempat adalah organisasi bahwa komitmen perlu diorganisasikan dengan baik, proses dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi yang baik. Pilar kelima adalah adanya seorang pemimpin yang memadai yang mampu menjalankan organisasi, melaksanakan komitmen, dan melaksanakan proses produk yang menghasilkan produk yang berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas, maka kepemimpinan kualitas merupakan bagian dari manajemen (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003:155-156). Dalam konteks *Total Quality Management (TQM)* bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang dapat menggabungkan karakteristik manajer dan

pemimpin (dengan sifat dan gaya kepemimpinannya dalam kepemimpinan kualitas) secara tepat.

### **Pengukuran Kualitas di Pendidikan Tinggi**

Pendidikan adalah produk jasa dan memiliki empat karakteristik, yaitu : (1) *intangibility*, (2) *inseparability*, (3) *variability*, dan (4) *perishability*. (Tjiptono, 1997:136-137). Kualitas jasa (termasuk jasa pendidikan) dipengaruhi oleh dua hal, yaitu : (1) jasa yang dirasakan (*perceived service*), dan (2) jasa yang diharapkan (*expected service*). Apabila  $perceived\ service < expected\ service$ , maka pelanggan tidak puas dan tidak tertarik lagi untuk membeli ulang. Sebaliknya apabila  $perceived\ service > expected\ service$ , maka pelanggan puas dan tertarik untuk membeli ulang. (Tjiptono, 1997:146). Lahirnya kepuasan berarti pelanggan menerima produk yang berkualitas. Sebaliknya ketidakpuasan, berarti pelanggan menerima produk yang tidak berkualitas. Lahirnya kepuasan dan ketidakpuasan tergantung bagaimana seorang pemimpin menjalankan kepemimpinan kualitas yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk kepemimpinan di pendidikan tinggi.

Leonard L. Berry, A. Pasuraman, Valerie A. Zeithaml (1985) dalam Tjiptono (1997:146) mengidentifikasi lima kesenjangan (*gap*) yang menyebabkan kegagalan di dalam penyampaian jasa (sehingga lahir ketidakpuasan), yaitu:

1. *Gap* antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen.

Manajemen tidak selalu merasakan atau memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara tepat. Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi sudah seharusnya dapat meminimalisasi *gap* tersebut, sehingga dapat menghindari lahirnya ketidakpuasan dari pelanggannya. Caranya dengan memperhatikan perkembangan kebutuhan yang berubah seiring dengan perubahan lingkungannya.

2. *Gap* antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa.

Manajemen mampu menangkap kebutuhan pelanggan, tetapi tidak menyusun standar kinerja tertentu yang mendukung pelayanan yang berkualitas. Sehingga pelayanan tidak optimal dan akibatnya lahir ketidakpuasan. Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi tidak hanya dituntut kepekaannya terhadap kebutuhan pelanggan, tetapi juga menyusun sistem operasi dan prosedur yang tepat dan mampu mendukung kinerja yang berkualitas.

3. *Gap* antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.

Beban kerja yang melampaui kapasitas, tenaga kerja yang tidak terlatih, dan adanya standar kerja yang saling bertentangan akan menghasilkan produk jasa yang kurang berkualitas. Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi harus mampu mendelegasikan tugas secara tepat dan profesional, meningkatkan kemampuan profesi untuk menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan, dan melakukan revisi (untuk penyempurnaan) standar kerja secara menyeluruh.

4. *Gap* antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal.

Iklan, pernyataan, dan janji perusahaan mempengaruhi harapan pelanggan. Apabila pelanggan melakukan pembelian dan kenyataannya tidak sesuai, maka akan lahir ketidakpuasan dan komplain. Kepemimpinan kualitas di pendidikan di dalam mempublikasikan fasilitas, membuat iklan, dan janji-janji yang dimuat di brosur tidak melakukan manipulasi, sehingga pelanggan tidak kecewa dan melakukan komplain.

5. *Gap* antara jasa yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan.

Kesenjangan terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berlainan. Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi harus mampu mendekatkan pengertian jasa menurut persepsi pelanggan dengan persepsi organisasi produsen jasa.

Penilaian kualitas oleh diri sendiri atau dikenal dengan evaluasi diri menjadi sangat penting agar organisasi selalu mengetahui apakah saat ini kualitas jasa yang diproduksi sudah sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan atau tidak. Slamet (2011:38-39) bahwa satuan pendidikan (termasuk pendidikan tinggi) harus mampu mengatur diri sendiri dalam upaya terus menerus untuk meningkatkan dan menjamin mutu baik proses maupun keluaran bagi programnya dan layanan yang diberikannya kepada masyarakat. Praktek Terbaik Untuk Manajemen Kualitas di Pendidikan Tinggi, bahwa keunggulan kelembagaan dalam pendidikan tinggi adalah keseluruhan praktek terbaik yang diikuti oleh berbagai wilayah kerja kelembagaan. *National Assesment And Accreditation Council* (NAAC) di India adalah institusi pemberi advokasi dengan pendekatan perbandingan (*benchmarking*) praktek terbaik untuk peningkatan kualitas dalam pendidikan tinggi. *Benchmarking* sebagai cara sistematis mengukur dan membandingkan proses kerja dari sebuah organisasi yang secara luas digunakan di dunia industri dan sektor jasa untuk pengukuran dan perbaikan. Keberhasilan dalam penerapan *benchmarking* tergantung daripada kemampuan pemimpin organisasi pendidikan tinggi. Kualitas kepemimpinan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mengadopsi lima tahap strategi, yaitu: (1) identifikasi praktek terbaik, (2) pelaksanaan praktek terbaik, (3)

pelembagaan praktek terbaik, (4) internalisasi praktek-praktek terbaik, dan (5) penyebarluasan praktek terbaik. (Prasad, 2005:2-3). Yamit (2001:40-41) bahwa instrumen dasar peningkatan kualitas yang melakukan upaya *total quality* memakai teori *The Basic Quality Improvement Tools* yang mencakup sepuluh instrumen, yaitu: (1) *brainstorming*, (2) *multi-voting*, (3) *nominal group technique*, (4) *flow chart*, (5) *cause & effect diagram*, (6) *data collection*, (7) *pareto chart*, (8) *histogram*, (9) *scatter diagram*, dan (10) *control chart*.

## SIMPULAN

Kepemimpinan kualitas di pendidikan tinggi adalah pemimpin yang memiliki kualifikasi yang mampu melaksanakan manajemen kualitas secara baik. Dalam kepemimpinannya harus mampu melaksanakan semua fungsi kepemimpinan (menurut Burhanuddin terdapat tiga fungsi pokok). Peran seorang pemimpin yang mengimplementasikan program TQM di jenjang pendidikan tinggi harus mampu menciptakan kultur mutu yang mendorong semua anggota untuk memuaskan para pelanggan. Srikanthan (2000), dalam *Developing a Model for Quality in Higher Education*, bahwa dalam penerapan TQM di pendidikan tinggi terdapat identifikasi tiga masalah serius kaitannya dengan adopsi. Kepemimpinan kualitas yang implementasinya adalah TQM di pendidikan tinggi ada dua model, yaitu: (1) Sistem Jaminan Kualitas : ISO 9000 Standar, dan (2) *Total Quality Management (TQM) Model*.

Di bidang pendidikan, kualitas merupakan faktor yang dijadikan ukuran atas keberhasilan atau kegagalan pendidikan dan dalam hal ini tergantung kepada kepemimpinan seorang pemimpin. Penilaian tersebut dari sudut pandang pelanggan pendidikan. Sehingga di

dalam menyelenggarakan pendidikan penyelenggara harus berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Pendidikan sebagai produk jasa memiliki empat karakteristik dan kualitas jasa (termasuk jasa pendidikan) dipengaruhi oleh dua hal, yaitu: (1) *perceived service*, dan (2) *expected service*. Kepuasan dan ketidakpuasan merupakan hasil penilaian dan perbandingan antara *perceived service* dengan *expected service*. Produsen perlu mengetahui secara terus menerus tentang kualitas jasa yang diproduksi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Mengidentifikasi *gap* untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya ketidakpuasan menjadi sangat penting agar pelanggan dapat dipertahankan, memiliki kepuasan, dan tercipta loyalitas.

*Benchmarking* adalah praktek terbaik untuk peningkatan kualitas dalam pendidikan tinggi. *Benchmarking* sebagai cara sistematis mengukur dan membandingkan proses kerja dari sebuah organisasi dapat dipergunakan di pendidikan tinggi. Keberhasilan dalam penerapan *benchmarking* tergantung daripada kemampuan pemimpin organisasi pendidikan tinggi. Kualitas kepemimpinan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mengadopsi lima tahap strategi (Prasad, 2005:2-3). Instrumen dasar peningkatan kualitas yang melakukan upaya *total quality* memakai teori *The Basic Quality Improvement Tools* yang mencakup sepuluh instrument (Yamit, 2001:40-41).

## DAFTAR PUSTAKA

- Mendiknas, 2000, *Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa*, SK Mendiknas no. 232/U/2000, Jakarta.
- Prasad, V.S., 2005, *Best Practices in Higher Education for Quality Management*, National Assesment And Accreditation Council, Bangalore, India.

- Rahayu, Agus, 2008, *Membangun Kelayakan Stratejik Perguruan Tinggi Melalui Penjaminan Mutu : Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Cetakan Kesatu, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2003, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Slamet,Achmad, 2011, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Strategis Jasa Pendidikan*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Fak. Ekonomi Unnes, Semarang.
- Soegito, AT, 2007, *Konsep Dasar Total Quality Management (TQM)*, Program Pascasarjana, Program S3 Manajemen Pendidikan, Unnes, Semarang.
- , 2010, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*, Unnes Press, Semarang.
- , 2011, *Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi*, Unnes Press, Semarang.
- Srikanthan, 2000, *Developing a Model for Quality in Higher Education*, Centre for Management Quality Research, Australia.
- Tjiptono, 1997, *Strategi Pemasaran Jasa*, Cetakan Pertama, Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management (TQM)*, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Yamit, Zulian, 2001, *Manajemen Kualitas : Produk dan Jasa*, Cetakan Pertama, Ekonesia, FEUII, Yogyakarta.