

## Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

❖ Septi Gumiandari  
Dosen IAIN Syekh Nurjati  
Cirebon

### ABSTRAK

Dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi hambatan terbesar bukan pada konsep yang akan diimplementasikan, karena kemungkinan konsep dapat mengadopsi dari perguruan tinggi lain atau dengan sistem eksternal, ISO misalnya. Justeru yang terpenting adalah komitmen. Komitmen merupakan syarat utama yang harus ada. Komitmen di sini meliputi komitmen semua pihak, baik pimpinan, tenaga edukatif, tenaga non edukatif, atau pun tenaga penunjang, dengan kata lain seluruh civitas academica. Tetapi yang terpenting adalah komitmen pimpinan, karena untuk mengubah paradigma dan sikap mental, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang baik dibutuhkan komitmen pimpinan. Tanpa komitmen pimpinan semua hal yang sudah dirancang tidak akan ada gunanya. Dalam penelitian ini, peneliti ingin lebih jauh mengupas bagaimana komitmen pimpinan IAIN Syekh Nurjati dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi dijalankan.

Kata Kunci : *Komitmen, Pemimpin, Penjaminan mutu, Perguruan Tinggi.*

## A. LATAR BELAKANG MASALAH

Mutu (*quality*) dewasa ini menjadi 'primadona' yang acapkali diwacanakan oleh berbagai institusi dalam rangka menjamin eksistensinya dalam persaingan global. Berbagai statemen hadir menghiasi urgensitas term ini, seperti *Export Quality, Go International*, bersertifikat internasional, yang seakan-akan ingin menunjukkan suatu indikasi serta makna bahwa mutu (*quality*) telah dijadikan suatu alat bahkan strategi jitu bagi berbagai institusi untuk bisa berkompetisi dalam nuansa persaingan yang semakin ketat. Realitasnya dapat terlihat, banyak perusahaan yang seakan "dipaksa" untuk segera mengibarkan bendera berwarna "kualitas internasional," dengan terlebih dahulu mendaftarkan perusahaannya untuk mendapatkan sertifikat ISO (*International Organization for Standardization*). Begitupula halnya yang terjadi pada institusi pendidikan. Institusi pendidikan baik pada tingkat pendidikan dasar dan menengah maupun pendidikan tinggi kini berlomba-lomba untuk menerapkan suatu sistem yang dapat menjamin bahwa output yang dihasilkannya dapat memenuhi tingkat kepuasan yang maksimal bagi pemakai/pelanggan, sehingga standarisasi ISO atau terakreditasi secara nasional A, B ataupun C juga dapat digenggam.

Sejalan dengan penerapan sistem mutu pada institusi pendidikan tinggi, pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) telah mengeluarkan sebuah pedoman, yaitu Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi, yang secara tegas mensyaratkan bahwa proses penjaminan mutu di pendidikan tinggi merupakan keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Pedoman ini disusun tidak dengan maksud untuk 'mendikte' perguruan tinggi dalam melakukan proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, melainkan untuk memberikan inspirasi tentang siapa, apa, mengapa, dan bagaimana penjaminan mutu tersebut dapat dijalankan (Departemen Pendidikan Nasional, 2003). Dengan melaksanakan penjaminan mutu secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerjanya dengan maksimum, sehingga dapat bersaing secara sehat dengan perguruan tinggi yang sejenis. Lebih jauh lagi, dengan pelaksanaan penjaminan mutu artinya perguruan

tinggi tersebut bisa memberi kepastian dan keyakinan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) bahwa mutu pendidikan di perguruan tinggi tersebut sudah mengikuti standar-standar yang disyaratkan oleh lembaga pemberi sertifikasi atau akreditasi.

Di bagian akhir pedoman tersebut dijelaskan tentang pelaksanaan penjaminan mutu di perguruan tinggi, seperti kutipan berikut ini :

*“Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.”*

Dari kutipan di atas dapat dipahami, bahwa komitmen adalah prasyarat pertama dan utama yang harus ada, bila suatu lembaga pendidikan menginginkan adanya suatu perubahan mutu dan iklim akademik. Komitmen di sini meliputi komitmen semua pihak, baik pimpinan, tenaga edukatif, tenaga non edukatif, atau pun tenaga penunjang, dengan kata lain seluruh *civitas academica*. **Tetapi yang terpenting dalam konteks ini adalah komitmen pimpinan, karena untuk mengubah paradigma dan sikap mental, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang baik dibutuhkan komitmen pimpinan.** Tanpa komitmen pimpinan semua hal yang sudah dirancang tidak akan ada gunanya. Hal ini selaras dengan pendapat Salis (2010) bahwa :

*“Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.”*

Pertanyaannya kemudian adalah komitmen pimpinan seperti apa yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penjaminan mutu di perguruan tinggi? Pertanyaan ini penting untuk diungkapkan, karena dalam workshop peningkatan mutu yang diselenggarakan oleh Ditjen DIKTIS pada satu tahun yang lalu, 2011, didapat banyak

pengalaman menarik yang dapat digali dari para peserta workshop, yang mayoritas mereka menjabat sebagai Kepala dan Sekretaris Unit/Pusat/Lembaga Penjaminan Mutu. Banyak dari mereka yang merasa bahwa pimpinan mereka tampak telah memiliki komitmen bagi terselenggaranya peningkatan mutu di lembaganya masing-masing, namun setelah digali lebih lanjut oleh fasilitator workshop saat itu melalui intensif dialog dan standar komitmen mutu, didapat bahwa komitmen yang diberikan beberapa pimpinan perguruan tinggi tersebut masih bersifat semu, belum sepenuhnya bersungguh-sungguh memahami, mau menginternalisasi apalagi melaksanakan penjaminan mutu di lembaga mereka masing-masing. Mengapa bisa begitu? Menurut Prof Jarwo (2011), berkomitmen itu bukan sekedar mewacanakan mutu tapi melaksanakan sepenuhnya penjaminan mutu dalam segala aspek, baik dalam memberikan dukungan moril dan finansial, termasuk infrastruktur yang memadai terhadap segenap usaha dalam membenahan dan pengembangan system penjaminan mutu.

Berangkat dari pemikiran di atas, peneliti tertarik untuk mengangkat isu ini dalam konteks IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Sebagaimana perguruan tinggi lainnya, IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebenarnya telah lama memiliki wadah non struktural yang diharapkan dapat melakukan manajemen mutu di tingkat unit pelaksanaan teknis (Baca: Pusat Penjaminan Mutu Akademik (PMMA)). Lembaga ini sudah ada sejak lebih dari lima tahun yang lalu. Namun sayangnya, sampai saat inipun, belum ada perubahan mutu yang berarti. Ia mengalami kesulitan yang tidak lebih sama dengan perguruan tinggi agama Islam lainnya dalam mengubah *mind set* individu (birokrat, dosen, tenaga administratif dan mahasiswa) guna membangun dan mengimplementasikan konsep-konsep dan prinsip-prinsip penjaminan mutu, walau harus diakui bahwa *we are not beginning from the the scratch* karena banyak pihak di lingkungan IAIN telah terlibat dalam proses penyusunan evaluasi diri, borang dan portfolio sebagai bagian penting dalam proses akreditasi sebuah program studi atau institusi pendidikan sebagaimana telah dialami oleh IAIN Cirebon.

Jika mengubah *mind set* mengalami kesulitan pada lembaga ini, dapat dibayangkan betapa sulitnya mencapai budaya mutu

di mana dalam batasan budaya mutu tersebut dikemukakan bahwa :

*“Quality Culture is the creation of a high level of internal institutional quality assessment mechanisms and the ongoing implementation of the results. Quality Culture can be seen as the ability of the institution, program etc to develop quality assurance implicitly in the day to day work of the institution and marks a move away from periodic assessment to ingrained quality assurance.”*

Menciptakan budaya mutu yang kondusif bagi atmosfir civitas akademika IAIN Syekh Nurjati Cirebon tidaklah mudah. Ia sangat membutuhkan *modelling* dari pimpinan IAIN untuk berubah dan mengubah pola pikir yang selama ini dianut oleh seluruh entitas di lingkungan perguruan tinggi dalam hubungannya dengan mutu dalam berbagai aspeknya. *Good modelling* merupakan salah satu wujud dari komitmen mutu pimpinan yang sangat penting karena mereka adalah *decision maker* bagi terlaksananya regulasi dan kebijakan mutu di lapangan. Di tangan mereka lah kebijakan mutu itu dapat tersosialisasi dan terimplementasi dengan baik.

## B. RUMUSAN MASALAH

Dari pemaparan latar belakang masalah di atas, yang menjadi pokok masalah adalah bagaimanakah Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Adapun rumusan masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah potret pelaksanaan penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon?
2. Peran dan gaya kepemimpinan seperti apa yang sinergis dibutuhkan dalam pelaksanaan penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon?
3. Komitmen mutu pimpinan seperti apa yang dianggap berhasil mengantarkan IAIN untuk meningkatkan mutunya secara konsisten dan berkesinambungan?

### **C. TUJUAN DAN SIGNIFIKANSI PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah di atas yakni untuk mengetahui "*Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon.*" Tujuan ini dicapai dengan terlebih dahulu mengupayakan sebuah gambaran yang utuh tentang realitas pelaksanaan penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, termasuk mengkaji secara kritis di dalamnya faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan kebijakan penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Setelah itu, peneliti mencoba untuk menarik implikasi dari hasil kajian kritis ini pada upaya menggali Peran dan Gaya kepemimpinan yang secara konseptual dianggap sinergis dengan kebutuhan pelaksanaan penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Untuk kemudian diharapkan menjadi sumber inspirasi bagi pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon untuk meningkatkan komitmen mereka dalam mengantarkan IAIN menuju peningkatan mutu kelembagaannya secara konsisten dan berkesinambungan

Secara akademik, kajian tentang "*Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon),*" adalah suatu upaya yang sangat signifikan dalam kaitan menghadirkan solusi bagi upaya peningkatan manajemen mutu pendidikan tinggi IAIN Syekh Nurjati Cirebon, dimana kajian ini diharapkan dapat memberikan data akurat bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi yang tepat dalam pembinaan dan mengembangkan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Di samping itu, secara praksis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konstruktif bagi kejelasan orientasi langkah lembaga penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam rangka membangkitkan kesadaran seluruh civitas akademika sehingga tercipta budaya mutu yang sejalan dengan standarisasi nasional maupun internasional.

### **D. LITERATURE REVIEW**

Dari penelusuran dan telaah peneliti yang terbatas, peneliti melihat bahwa kajian terkait penjaminan mutu sudah banyak dilakukan oleh ahlinya, baik berupa tesis, disertasi atau lainnya.

Sebut saja misalnya penelitian DR.A. Hanief Saha Ghafur (2008) yang kemudian dibukukan dengan judul *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*. Ada empat pokok permasalahan yang menjadi sub unit analisis pada penelitiannya, yaitu: 1) masalah organisasi dan kapasitas kemampuan organisasi; 2) masalah tatakelola dan kinerja organisasi; 3) masalah kemandirian dan kredibilitas penjaminan mutu; lalu titik simpul dari seluruh permasalahan di atas adalah 4) masalah kebijakan dan implementasinya. Sekilas tampak ada persinggungan antara penelitian Ghafur dengan rancangan penelitian ini yakni tentang manajemen penjaminan mutu, tetapi terdapat titik beda yang substantif. Ghafur fokus pada system managerialnya dan lebih fokus murni pada analisis kebijakan, sedangkan penelitian ini fokus pada pola kepemimpinan dan komitmen pimpinan perguruan tinggi dalam meningkatkan mutunya secara konsisten dan berkesinambungan.

Sedangkan Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variable moderating. Dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Selain itu, Moon (2000) dalam penelitiannya menyatakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berbagai penelitian tersebut Berbagai penelitian diatas dapat menjadi bahan perbandingan bagi penelitian ini, namun tidak dijadikan acuan kongkrit, karena wilayah kajian yang tumbuh di lingkungan sosial dan budaya yang berbeda diasumsikan akan memiliki pola dan warna yang berbeda pula.

## E. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *Case Study* (Studi Kasus) pada lembaga pendidikan

Tinggi IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati didukung dengan studi literatur atau studi kepustakaan berdasarkan pendalaman kajian pustaka berupa data dan angka, sehingga realitas dapat dipahami (Moleong: 1996, 3).

Alasan dari penggunaan metode kualitatif sebagai metode penelitian ini, seperti yang menjadi tujuan penulisan ini, adalah untuk menggali komitmen pimpinan atas sistem penjaminan mutu di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Untuk itu, yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh unsur pimpinan yang terdiri atas pimpinan perguruan tinggi (Rektor beserta para Wakil Rektor), Pimpinan Fakultas (Dekan beserta para Pembantu Dekan), Pimpinan Jurusan (Ketua dan Sekretaris Jurusan), serta Kepala Lembaga dan Pusat di Lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Semaksimal mungkin data diupayakan diperoleh dari sumber primer, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pengambilan data dari sumber sekunder. Data primer adalah sumber-sumber asli yang merupakan informasi yang disampaikan oleh objek penelitian pada saat wawancara, tindakan yang dilakukan oleh subjek penelitian yakni oleh para pemegang kebijakan dan unsur pimpinan di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Sedangkan sumber sekunder berupa data pendukung dari tangan kedua yang dapat berupa tafsiran, sanggahan, komentar dan pengutipan terhadap sumber primer yang ada hubungannya dengan tema penelitian ini, termasuk di dalamnya dokumen yang berkaitan dengan penjaminan mutu. Setelah itu baru dianalisa dan disimpulkan untuk menjaga validitas dan reabilitas penelitian, seluruh data dikonfirmasi dengan sumbernya melalui teknik *cross chek* (uji ulang).

Sedangkan yang menjadi Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dengan kata lain, pengumpulan data tergantung pada peneliti sebagai alat pengumpul data. Sebagaimana dikemukakan oleh Moleong, bahwa instrumen dalam penelitian kualitatif merujuk kepada diri peneliti sebagai alat

pengumpul data. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan *tape recorder* sebagai alat perekam dan kartu data untuk catatan lapangan. Data yang diperoleh dianalisis kemudian dicek keabsahannya dengan menggunakan cara triangulasi informasi dari objek penelitian.

Adapun metode yang dipilih untuk mempresentasikan tulisan ini adalah metode deskriptif analisis, dalam pengertian penulis mendeskripsikan seluruh teori tentang penjaminan mutu dan idealitas sistem pelaksanaan penjaminan mutu di berbagai perguruan tinggi terkenal yang telah diakui telah berjalan dengan baik penjaminan mutunya, dilanjutkan dengan menganalisisnya secara kritis dan menyisiri sistem penjaminan mutu dalam kaitannya dengan komitmen pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon untuk melihat ketimpangan/kelemahan dari implementasi mutu di institusi dimaksud, dan akhirnya penulis mencoba mengeksplorasi implikasi dari hasil analisis kritis ini pada upaya menggagas pelaksanaan penjaminan mutu yang sesuai dengan sistem dan kebijakan yang ada di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## F. PEMBAHASAN

### 1. *Potret Pelaksanaan Penjaminan Mutu Di IAIN Syekh Nurjati Cirebon*

Tidak dipungkiri, bahwa salah satu hal penting di sebuah lembaga pendidikan ialah dikelolanya penjaminan mutu dengan baik, serta adanya kepedulian semua pihak untuk terus meningkatkan dan memperbaiki mutu pendidikan. Kebijakan pimpinan lembaga pendidikan untuk melaksanakan penjaminan mutu secara konsisten dan serius, menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan mutu pendidikan. Untuk itulah semua pimpinan lembaga pendidikan termasuk yang berada di bawah naungan KEMENAG RI harus terus mengupayakan berbagai hal agar mutu pendidikan yang dikelolanya terjamin dan bisa bersaing dengan pendidikan lainnya yang sudah terlebih dahulu berkualitas.

Demikian pula halnya dengan IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang saat ini telah dan akan terus mengupayakan terlaksananya Sistem penjaminan mutu di lembaga tersebut. Dalam kerangka itulah, berdasarkan Surat Keputusan Ketua STAIN Nomor : STA.5/Kp.07.6/2912/2006 pada 1 Desember 2006 Pusat Penjaminan Mutu Akadmik (PPMA) STAIN Cirebon pada awalnya dibentuk di bawah kepemimpinan Drs. Deden Sudirman, M.Pd dan Drs. Tamsikudin, M.Pd. Namun oleh karena pembentukannya hadir sekedar pemenuhan kebutuhan formal kelembagaan dan tampak terkesan politis, maka lembaga tersebut pun belum banyak melakukan kegiatan berarti. Peralihan kepemimpinan di Pusat Penjaminan Mutu Akademik sudah dilakukan hingga empat kepemimpinan, namun belum juga mampu menunjukkan kinerja kelembagaan yang idealnya melakukan pengendalian dan pengembangan mutu kelembagaan sehingga pelaksanaan tiap program sesuai dengan perencanaan dengan indikator kinerja yang terukur serta dapat memberikan saran dan masukan terhadap pelaksanaan program setiap unit kerja di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Oleh karena secara struktural kelembagaan PPMA di lingkup institut belum berjalan dengan baik, maka pada lingkup internal Fakultas pun, jaminan mutu cenderung tidak berjalan dengan baik. Beberapa aktivitas mutu yang idealnya sudah dilakukan oleh tim kendali mutu di tingkat Fakultas seperti melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan semua program/kegiatan manajemen akademik serta program pengembangan pendidikan di fakultas, diantaranya kinerja Dosen, tingkat kepuasan mahasiswa, efisiensi dan efektivitas kurikulum belum tampak memuaskan. Sehingga ketika ada dorongan secara nasional untuk mengikuti akreditasi jurusan/prodi, para pemangku kebijakan tampak kelihatan 'tergopoh-gopoh' mengumpulkan data dan dokumen, bahkan beberapa dilakukan dengan manipulatif demi memenuhi akreditasi standar yang diharapkan oleh lembaga.

*Analisis SWOT atas Capacity Building PPMA*

<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESESS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eksistensi kelembagaan PPMA (Pusat Penjaminan Mutu Akademik)</li> <li>▪ Support dari pimpinan dalam rangka pengembangan kelembagaan</li> <li>▪ SDM (dosen-dosen muda) yang memiliki etos kerja yang kuat dan visioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas kelembagaan yang masih sangat minim</li> <li>▪ SDM yang belum professional</li> <li>▪ Sarana prasarana yang belum memadai untuk kerja-kerja PPMA</li> <li>▪ Belum adanya dokumen-dokumen mutu; manual mutu akademik, SOP dan lain-lain.</li> <li>▪ Belum adanya system mekanisme kerja yang jelas dan integral dengan unit/lembaga di luar PPMA</li> <li>▪ Dana operasional kegiatan yang masih sangat terbatas.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITY</b>	<b>THREAT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemungkinan kerjasama dengan unit/lembaga unternal dan eksternal lainnya</li> <li>▪ Perubahan dari non BLU ke BLU</li> <li>▪ Munculnya standarisasi mutu secara nasional dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketertinggalan PPMA dengan lembaga penjaminan mutu lainnya dalam mencapai standar mutu tingkat nasional dan internasional</li> <li>▪ Kompetisi dengan perguruan Tinggi lainnya yang semakin meningkat</li> </ul>

Dari analisa di atas, tampak bahwa permasalahan dan kelemahan pertama dan utama dari Lembaga PPMA (Pusat Penjaminan Mutu Akademik) adalah pada struktur kelembagaannya. Pusat Penjaminan Mutu Akademik hanya terdiri dari dua orang tenaga fungsional yang menjabat sebagai kepala PPMA dan sekretaris serta satu tenaga honorer. Realitas ini begitu miris bila dibandingkan dengan struktur lembaga penjaminan mutu diberbagai perguruan tinggi lainnya. Karena bagaimana mungkin kerja-kerja monitoring dan evaluasi (monev) beserta pengembangan mutu akademik dapat dipikul oleh hanya dua orang tersebut. Kenyataan ini menjadi 'batu sandungan' yang sangat berarti bagi obsesi implementasi

penjaminan mutu yang diharapkan.

Belum lagi, keberadaan dokumen-dokumen mutu yang ada di lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Bila dikatakan bahwa IAIN belum memiliki dokumen dan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), realitasnya IAIN telah memiliki dokumen tersebut. Namun sayangnya, dokumen tersebut ada namun tampak tiada. Dalam istilah bahasa Arab, dapat dikatakan *wujuduha ka'adamiha*. Bagaimana tidak. Dokumen itu bukan berangkat dari hasil kebutuhan lapangan dan tidak ada proses kontekstualisasi dengan realitas akademik yang ada di lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Ia hadir hanya sebagai formalitas memenuhi administrasi kelembagaan, alih-alih untuk kepentingan akreditasi semata. Sehingga pembuatannya pun sering terdapat *copy paste* dari dokumen yang dibuat oleh perguruan tinggi lainnya, sehingga tidak realistis, membumi dan pada gilirannya tidak dapat tersosialisasi apalagi menjadi standar bagi terlaksananya penjaminan mutu akademik di tingkat praksis kelembagaan.

Kondisi ini semakin diperkeruh pula oleh minimnya kebijakan anggaran yang pro mutu. Kebijakan anggaran masih terorientasi pada pembangunan fisik bangunan ketimbang non-fisik, termasuk pembangunan kultur mutu di IAIN Syekh Nurjati, sehingga implikasinya dapat terlihat rapat-rapat monitoring evaluasi jarang dilakukan dan berbagai kegiatan pengembangan mutu, pembahasan dokumen mutu hampir sulit difasilitasi oleh lembaga. Disamping tentu aja, sarana prasarana bagi terlaksananya penjaminan mutu yang kurang direspon oleh lembaga.

Realitas faktual tersebut tentu saja membuat langkah perbaikan mutu menjadi berjalan tersendat-sendat. Beberapa pimpinan yang pernah menjabat di PPMA (Pusat Penjaminan Mutu Akademik) banyak yang mengeluh, tidak bisa berbuat banyak, bahkan ada yang frustasi atas realitas yang ada sehingga mengundurkan diri dari struktur kelembagaan PPMA.

Terlepas dari berbagai kendala yang ada, dan seiring dengan kebijakan nasional tentang struktur kelembagaan

penjaminan mutu yang ke depan akan diperluas menjadi Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), maka 'greget' mutu di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon pun mulai tahun 2012 ini mulai menampakkan hasilnya dengan perbaikan sistem pengajaran, berjalannya monitoring Evaluasi dosen yang secara reguler diekpos melalui rapat dosen, peninjauan kembali silabus dan SAP Dosen, perbaikan fasilitas belajar mahasiswa dan terfokusnya penjaminan mutu dan beban kerja dosen di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Memang aspek aspek mutu itu cukup banyak dan belum sepenuhnya bisa dilaksanakan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) yang ada, tetapi dengan usaha yang terus menerus dilakukan, tim pengelola LPM yakin bahwa pada saatnya nanti keseluruhan aspek akan bisa dilaksanakan dengan baik. Proses yang dilakukan menuju budaya mutu memang tidak dapat instan alias harus bertahap, karena kalau harus lengkap meliputi keseluruhan aspek tersebut, barangkali tidak akan pernah terlaksana. Namun bila dipetakan faktor penghambat terbesar dari terlaksananya system penjaminan mutu di IAIN Syekh Nurjati Cirebon adalah berangkat dari kebijakan mutu dan komitmen pimpinan dalam rangka menciptakan kultur mutu di lingkungan kampus.

## ***2. Peran dan Gaya Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu***

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu kualitas proses dan produk atau hasil. Suatu pendidikan dikatakan berkualitas dari segi proses bila proses pembelajaran berlangsung efektif dan bermakna serta ditunjang dengan sumber daya yang memadai. Proses pendidikan yang berkualitas memberikan jaminan mengenai kualitas produk yang dihasilkan. Agar proses pendidikan berkualitas, diperlukan pemimpin yang pasti mempunyai sejumlah harapan-harapan dan untuk merealisasikannya dibuat suatu struktur kewenangan supaya dapat dijadikan sebagai suatu acuan para pelaku didalamnya dalam berperilaku.

Sejumlah harapan itu biasanya berorientasi ke arah masa depan dan dikenal dengan sebutan visi. Pimpinan yang mempunyai visi dan mengembangkan unsur-unsurnya sebagaimana dikatakan Quiqley (1993:6) yaitu "*basic values, mission, objectives*". *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut oleh seseorang, *mission* adalah operasionalisasi dari visi. Ia merupakan pemikiran tentang organisasi yang meliputi pertanyaan: "mau menjadi apa organisasi, dan akan berperan seperti apa organisasi tersebut?", sedangkan *objectives* atau tujuan-tujuan merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan: "mau menghasilkan apa lembaga, untuk siapa dan mutu yang seperti apa yang akan dihasilkan?"

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan sallis (1993:96), yang menjelaskan bahwa "*Pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri.*" lebih lanjut Salis (1993:97) mengungkapkan, bahwa "*Dan Pemimpin lah aktor yang harus memiliki visi dan mampu menterjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.*"

*Dari pernyataan di atas tampak bahwa* pimpinan dalam sebuah institusi (baca: perguruan tinggi) mempunyai peran yang sangat penting dalam pelaksanaan penjaminan mutu. Ia memiliki potensi menciptakan visi dan menterjemahkannya ke dalam kenyataan serta berperan sebagai kekuatan sentral dalam menggerakkan kehidupan kampus, juga memahami tugas dan fungsinya dalam mengembangkan mutu pendidikan.

Hal tersebut sejalan dengan pandangan Nurdin (2001:23), bahwa "*Melalui tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, pimpinan akan mampu mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, mengerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan tertentu.*"

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, pimpinan harus senantiasa memahami bahwa perguruan tinggi adalah suatu lembaga yang memiliki sistem organik. Untuk itu,

ia harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai *manager*. Seorang manajer dalam institusi perguruan tinggi harus memiliki kompetensi untuk memberi arahan, visi dan inspirasi. Seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengkomunikasikan visi ke seluruh orang dalam institusi, termasuk di dalamnya perubahan dalam pola pikir manajemen serta perubahan peran. Peran tersebut berubah dari mentalis 'saya adalah bos' menuju mental bahwa manajer adalah pendukung dan pemimpin para staf.

Fungsi pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Sebagai *manager*, pucuk pimpinan di Perguruan Tinggi idealnya menginternalisasi beberapa prinsip berikut ini dalam pelaksanaan fungsi managerialnya, yakni :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa
2. Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri tenaga pendidik dan kependidikan, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan (Boediono,1998).

Namun dalam realitasnya, peran pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam mengimplementasikan penjaminan mutu melalui kebijakan mutu sehingga terciptanya budaya mutu yang diharapkan, belum dapat berlangsung secara optimal. Permasalahan ini terjadi karena disamping belum

terinternalisasi dan terimplementasinya konsep TQM (Total Quality Management) dan prinsip *leadership* di atas dalam pelaksanaan kepemimpinan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, juga dikarenakan gaya kepemimpinan (*leadership styles*) sebagai refleksi dari pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinannya dan kepribadian masing-masing pemimpin yang berbeda-beda.

Terkait dengan gaya kepemimpinan (*leadership styles*) ini, ada preposisi yang menarik yang diungkapkan oleh Peters dan Austin dalam penelitiannya, yang kemudian dibukukan dalam judul buku : *A Passion for Excellence*. Penelitian tersebut meyakinkan masyarakat umum bahwa diantara indikator-indikator penentu kepuasan dan prestasi kerja serta terciptanya budaya mutu di perguruan tinggi adalah melalui gaya kepemimpinan seorang *leader*. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting yang menentukan mutu dalam sebuah institusi. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran mutu tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya.

Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich (2004:413) mengidentifikasi dua bentuk gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*The Job Centered*). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (*The Employee Centered*). Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjaannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan.

Pemetaan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Gibson dan Ivancevich di atas merujuk pada dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja dengan bawahannya. Klasifikasi yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippitt, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. **Otokratis (*Autocratic*)**. Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh. Kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan otokratis ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.

2. **Bebas kendali (*Laissez faire*)**. Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini hanya akan terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para

bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

3. **Demokratis (*Democratic*)**. Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi.

Perkembangan modern memunculkan konsep baru

tentang gaya kepemimpinan yang ditawarkan oleh Peters dan Austin dalam penelitiannya, yakni dengan nama MBWA (*Management by Walking About* atau manajemen dengan melaksanakan). Menurut keduanya, keinginan untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja. Ia membutuhkan keterlibatan langsung pimpinan yang secara praktis dan partisipatif terjun langsung membantu tim penjaminan mutu dalam melaksanakan tugasnya. Karena konsep MBWA ini menekankan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staf dan pelanggan. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini (Widodo, 2011):

- ☞ Visi dan simbol-simbol. Pimpinan perguruan tinggi harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para mahasiswa dan kepada seluruh civitas akademika secara lebih luas.
- ☞ Untuk para mahasiswa' istilah ini sama dengan dekat dengan pelanggan dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- ☞ Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- ☞ Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan diantara para pengguna jaa, stakeholder, tenaga pendidik dan kependidikan.
- ☞ Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Bila Konsep ide MBWA di atas *reliable* dan mampu

diimplementasikan oleh seorang pemimpin perguruan tinggi, tentu saja, hal itu akan membawa dampak perubahan yang kondusif bagi munculnya budaya mutu sehingga tercapai keberhasilan mutu pendidikan di lembaga tersebut. Namun demikian, dari hasil survey peneliti tentang gaya kepemimpinan pada lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon menunjukkan banyak temuan yang berbeda secara diametral dengan idealitas konsep di atas. Beberapa responden menyebutkan, bahwa mayoritas pimpinan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagaimana berikut:

- ☞ Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.
- ☞ Pemimpinan kurang mengapresiasi kinerja bawahan dan tidak pula memberlakukan *reward* terhadap bawahan yang memiliki prestasi dalam melaksanakan tugas.
- ☞ Pemimpin juga tidak memberlakukan *punishment* secara tegas dan efektif terhadap bawahan yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, sehingga melahirkan kesalahan-kesalahan baru yang diikuti oleh pelaku yang lain.
- ☞ Pengarahan dari pimpinan mengenai mekanisme kerja masih kurang efektif sehingga pegawai cenderung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persepsinya sendiri.
- ☞ Pemimpin kurang memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas.
- ☞ Pembagian tugas dan pelimpahan wewenang masih belum dapat dikomunikasikan dengan baik oleh pimpinan kepada bawahan.
- ☞ Pemimpin tidak responsif, artinya pemimpin tersebut kurang tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, maupun harapan dari bawahannya.

- ☞ Pemimpin kurang aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.

Meskipun Karena itu pulalah, pembahasan selanjutnya akan lebih banyak menyupas tentang komitmen mutu pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

### ***3. Komitmen Mutu Pimpinan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di IAIN Syekh Nurjati Cirebon***

Dalam konteks *quality assurance*, komitmen adalah suatu keyakinan dan penerimaan seseorang akan standar mutu pendidikan dan keinginannya untuk tetap melakukan peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Orang yang memiliki komitmen mutu yang tinggi akan cenderung menunjukkan keterlibatannya yang tinggi terhadap terjaminnya standar mutu pendidikan di lembaganya bekerja, yang itu diwujudkan bukan hanya dalam bentuk wacana dukungan tapi juga dalam bentuk sikap dan perilaku bermutu. Dan wujud sikap komitmennya akan tampak dari rasa senangnya dengan aktifitas-aktifitas yang berorientasi pada peningkatan mutu, ia tidak akan suka membuang-buang waktu dalam bekerja dan kemungkinan untuk lari dari tanggung jawab menjadi sangat kecil.

Hal ini sejalan dengan pandangan Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) yang berpendapat bahwa komitmen terhadap mutu artinya lebih dari sekedar mewacanakan tentang mutu secara formalistik, tapi juga terlibat aktif menyenangi kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada peningkatan mutu dan bersedia untuk terus menerus mengusahakan dengan tingkat daya upaya yang tinggi bagi tersosialisasinya penjaminan mutu di perguruan tinggi, sehingga pada gilirannya dapat tercipta kultur mutu yang kondusif bagi seluruh civitas akademika.

Pendapat ini diperkuat oleh Pradiansyah (1999:31) yang menguraikan bahwa komitmen mutu merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai

figur sentral dalam organisasi mutu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu, komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari sumber daya manusia. Dan komitmen yang terbaik dalam dunia perguruan tinggi adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Dari unsur pimpinan inilah kemudian virus komitmen itu ditularkan kepada bawahan-bawahannya, dan melalui cara dan teknik yang tepat sasaran, pimpinan yang baik akan dapat menciptakan dan menumbuhkan komitmen itu pada semua staf di bawahnya.

Hal tersebut diungkap secara tegas di bagian akhir pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi, seperti kutipan berikut ini :

*“Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu **komitmen**, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi.”*

Komitmen di sini meliputi komitmen semua pihak, baik pimpinan, tenaga edukatif, tenaga non edukatif, atau pun tenaga penunjang, dengan kata lain seluruh *civitas academica*. Tetapi yang terpenting dari semua itu adalah **komitmen pimpinan**, karena untuk mengubah paradigma dan sikap mental, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang baik dibutuhkan komitmen pimpinan. Tanpa komitmen pimpinan semua hal yang sudah dirancang tidak akan ada gunanya.

Secara elaboratif dapat dikatakan, bahwa peningkatan mutu hanya mungkin terjadi jika diiringi dengan kegiatan penjaminan mutu yang intensif. Pelaksanaan penjaminan mutu tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan riil dan peran sentral dari pucuk pimpinan lembaga perguruan tinggi. Karena ia lah yang mampu memfasilitasi serta mengawal agar penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran berlangsung

sesuai dengan standar yang telah ditetapkan melalui rumusan kebijakan mutu yang spesifik, jelas dan terukur. Ia memiliki 'pisau kekuasaan' untuk menjangkau seluruh civitas akademika untuk sadar mutu. Melalui kebijakan pimpinan, seluruh warga kampus diajak untuk menetapkan standar mutu pendidikan dan melaksanakan penjaminan mutu secara konsisten dan serius. Pimpinan perguruan tinggi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan berjalannya mutu pendidikan.

Dalam teori Total Quality Management (TQM), ada beberapa bentuk komitmen. Allen dan Meyer dalam Sopiah, (2008: 157) mengklasifikasikan bentuk komitmen ke dalam tiga dimensi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan oleh adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Bentuk komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- 2) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Seseorang akan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain; Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Seseorang akan tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Ia merasa harus bertahan karena

loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Perbedaan dari ketiga bentuk komitmen ini berangkat dari ilustrasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (1990: 236): “*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so*”.

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Dalam konteks pelaksanaan penjaminan mutu internal lembaga pendidikan tinggi, diantara bentuk komitmen pimpinan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
3. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
4. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.

5. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Dari beberapa bentuk komitmen di atas tampak bahwa sebenarnya melaksanakan sebuah komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Di sisi lain, komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen pimpinan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya dan semakin efektif suatu organisasi kependidikan dalam mencapai tujuannya.

Namun tidak dapat dipungkiri dalam realitas kerja, bentuk komitmen seseorang pun beraneka, ada yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat komitmen itu adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik pimpinan bersangkutan.

Bila ditelusuri pada bentuk-bentuk komitmen yang dimiliki pimpinan di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon berdasarkan investigasi peneliti atas landasan teoritik di atas, maka akan tampak bahwa mayoritas karyawan bekerja pada lembaga negara ini karena motif komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Hal tersebut tampak dari beberapa temuan berikut :

- § Pimpinan belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan (*role modelling*) bagi anak buahnya.
- § Pimpinan masih menunjukkan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang).
- § Pimpinan tidak memberlakukan sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja di luar prosedur dan standar mutu yang

telah ditetapkan.

- § Pimpinan kurang memprioritaskan peningkatan mutu lembaga melebihi orientasi pribadi, politik dan lain-lain
- § Pimpinan kurang memperkuat Kapasitas Lembaga (*capacity building*) yang bergerak dalam Penjaminan mutu internal (PPMA) baik secara struktur kelembagaan maupun substansial.

Ironisnya, hal itu diiringi pula dengan dengan rendahnya komitmen mutu karyawan. Beberapa temuan peneliti dapat diungkapkan sebagaimana berikut :

- § Kurangnya kesadaran tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan perkembangan keilmuan dan kondisi aktual.
- § Kedisiplinan dan keteraturan karyawan masih rendah, terbukti masih banyak karyawan yang terlambat pada jam masuk kantor, dan beberapa tenaga pendidi dan kependidikan hanya 'absen jari' semata pada waktu pagi dan sore hari tanpa wujud kehadiran substansial di kantor.
- § Para pejabat sibuk menghadiri rapat koordinasi di berbagai tempat baik internal kampus atau di luar kampus tanpa mengindahkan tugas-tugas pengajaran di kelas, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur bila tidak ada perintah atasan.
- § Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata.
- § Dedikasi dan loyalitas karyawan masih rendah, bahkan ada karyawan yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya.
- § Penilaian kinerja individu dan unit instansi berdasarkan

standar yang jelas, obyektif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat belum diterapkan.

Kasus-kasus tersebut di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut. Kesemua ini akan berdampak pada kinerja organisasi IAIN Syekh Nurjati Cirebon, dimana dalam era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memperkuat komitmen mutu dalam dirinya sendiri, kemudian belajar memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Terkait dengan hal itu, ada beberapa strategi yang dipandegangi oleh Pradiansyah (1999:31) dapat membentuk atau membangun sebuah komitmen pada diri karyawan, yakni:

- Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
- Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- Memberikan tanggapan dengan empati.
- Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.
- Memberi kepercayaan pada bawahan untuk bekerja sesuai dengan tupoksinya
- Menjalin koordinasi dan komunikasi yang baik dengan bawahan dalam kerangka diseminasi kultur mutu
- Mengimplementasi system reward dan punishment dalam

rangka memotivasi kinerja karyawan

- Menjalankan fungsi kepemimpinan dengan demokratis, non otoriter.

Melalui beberapa strategi di atas diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan tinggi dan dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang terdapat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Upaya peningkatan profesionalisme kepemimpinan pimpinan puncak merupakan suatu keniscayaan. Hal itu tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya kesadaran dan komitmen diri untuk berubah.

### **Daftar Pustaka**

- Bass B.M. dan Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership dan Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, 17(1): 112-17
- Chatab, N. 1996. *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000*, Elex Media Komputindo.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*, Jakarta.
- Eflina Purba dan Seniati Linche, 2004, *Pengaruh Kepribadian dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior*.
- Gary Dessler, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: PT Indeks.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghafur, A. Hanief Saha. 2008. *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet. 1.
- Gumiandari. 2010. *Rencana Strategis Pusat Penjaminan Mutu Akademik*. Cirebon: Penelitian Individual.

- Hadiwiardjo dan Wibisono. 1996. *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000: Manajemen penjaminan Mutu*. Jakarta: Ghlmia Indonesia.
- Ismail, SM. 2010. *Penjaminan Mutu pendidikan Madrasah melalui Akreditasi: Studi Kebijakan Tentang Pelaksanaan Akreditasi Madrasah Aliyah Oleh BAP-S/M Propinsi Jawa Tengah. Penelitian Individual*. Semarang, Jawa Tengah.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment" *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Moleong, Lexi J, Dr. M.A. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mustofa Hasan, 2001, *Manajemen Perubahan: Modul Pembelajaran*.
- Muthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sallis, E. 2010. *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, F dan A. Diana. 2003. *Total Quality Management (TQM) edisi revisi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Biro Hukum Depdiknas.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos.

Widodo, Suparno Eko. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.

Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.