

DUKUNGAN KEPEMIMPINAN MUTU PERGURUAN TINGGI DALAM PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT): Studi Kasus pada STAIN Watampone

H. Abu Bakar

Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Watampone

Abstract: *Fourteen points of Deming's thought about increasing the quality of the educational management are expected to be implemented in improving educational management quality in Indonesia. It is said that the essence of thing about the Deming's concept is leadership. Campus STAIN Watampone, as a social institution, is expected to meet the needs of the community about quality education. Principals have an important role in implementing integrated quality or TQM in Campus. STAIN Watampone in a school will not run properly if it is not supported by quality-oriented leadership behavior of the principals. The focus of this research is the problem in leadership behaviors of school principals in implementing STAIN Watampone. This study has the objectives to determine the commitment of the school. The behavior of the principal's leadership is improving the quality, and strategic leadership in improving the quality.*

Keywords: *Integrated Quality, Leadership Quality and Campus STAIN Watampone*

Pendahuluan

Lembaga Pendidikan tinggi di masa depan adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pembangunan. Pendidikan tinggi dituntut memaksimalkan penerapan prinsip kesepadanan (*match*), sehingga produknya sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat yang senantiasa berubah

dengan cepat. Untuk itu upaya harus diciptakan sehingga terjadi “link” antara perguruan tinggi dengan masyarakat (pemerintah, bisnis, industri dan lembaga-lembaga masyarakat lainnya).

Untuk menjadikan perguruan tinggi mampu memenuhi tuntutan (*demand*) masyarakat (*mencapai efisiensi eksternal*) dan sekaligus menunjang perkembangan kebutuhan (*needs*) masyarakat di era globalisasi, maka pendidikan tinggi harus dikelola secara efisien, baik organisasinya maupun kegiatan-kegiatannya (*efisiensi internal*). Dalam kerangka inilah upaya penyempurnaan dan perbaikan system manajemen pendidikan tinggi harus terus dilakukan, khususnya dalam pola kepemimpinan perguruan tingginya.

Salah satu upaya menciptakan pendidikan tinggi yang berkualitas di Indonesia, yaitu dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai suatu alternatif yang patut dipertimbangkan. Upaya penerapannya telah dibahas dalam suatu lokakarya Pengelolaan Mutu Total (PMT) di Cisarua Bogor pada tanggal 1-6 Nopember 1993. Lokakarya ini diprakarsai dan disponsori oleh *Proyek Higher Development Support Project* (HEDS) dan Direktorat Jenderal Perguruan tinggi. Hasil lokakarya tersebut menyimpulkan bahwa konsep PMT bisa diterapkan di perguruan tinggi di Indonesia umumnya atau paling tidak konsep PMT ini patut untuk di coba.¹

STAIN Watampone sebagai salah satu perguruan tinggi Islam di Indonesia dalam meningkatkan mutu dan relevansinya dapat menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai salah satu alternatif. Penerapannya memang bukanlah suatu hal yang mudah dan langsung dapat diterapkan begitu saja, tetapi perlu pemahaman dan persiapan sebaik mungkin, sehingga dengan demikian dapat ditetapkan suatu strategi yang tepat dalam penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) pada STAIN Watampone. Salah satu faktor dominan dan saat ini menjadi objek kajian tulisan ini adalah kepemimpinan mutu yang dilaksanakan oleh pengelola STAIN Watampone menuju perguruan tinggi berkualitas. Berdasarkan kenyataan itulah, maka fokus utama yang

¹ Hanafiah, M.J. dkk., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi: Suatu Buku Pedoman Bagi Pengelolaan Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu*, (Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Wilayah Indonesia Barat (BKS PTN Barat) Depdikbud RI dan Higher Education Development Support Project (HEDS) USAID-DIKTI-JICA, 1994), h. 2.

akan dikaji dalam penelitian ini adalah sejauhmana pola kepemimpinan di STAIN Watampone dapat mendukung penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pengelolaan pendidikan di STAIN Watampone.

Manajemen Mutu Terpadu

Salah satu strategi untuk mengembangkan sistem pelayanan yang bermutu yaitu dengan memanfaatkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management (TQM). Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu komitmen yang penuh kesungguhan untuk meningkatkan kualitas, berjangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu.

Manajemen mutu (quality management) adalah semua aktifitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan dengan menentukan kebijakan mutu, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti : perencanaan mutu (quality planning), pengendalian mutu (quality control), jaminan mutu (quality assurance), dan peningkatan mutu (quality improvement). Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua level darimanajemen, tetapi harus dikendalikan dan diarahkan oleh manajemen puncak. Implementasi manajemen mutu harus melibatkan semua anggota organisasi.²

Puri mendefenisikan TQM adalah sebagai sistem yang mencakup semua aspek manajemen, prosedur, proses, dan metodologi yang terkoordinir sempurna, dengan fokus mutlak pada kepuasan pelanggan. Sedangkan Tjiptono menyebutkan bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.³

Besterfield menyatakan bahwa untuk dapat berhasil dengan dengan baik penerapan sistem TQM harus berpedoman pada enam prinsip dasar

² Gasperrsz, V., *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997).

³ Tjiptono, F., *Total Quality Service*, (Yogyakarta: Andi Opset, 1990).

yang menjadi acuannya. Keenam prinsip dasar tersebut adalah: Kesiapan manajemen dalam melibatkan seluruh pendukung organisasi; Fokus pada pelanggan internal dan eksternal; Melibatkan dan menggunakan secara efektif seluruh kekuatan organisasi; Perbaikan secara terus menerus atas bisnis dan proses produksi; Memperlakukan pemasok sebagai teman (partner); Menetapkan keberhasilan kinerja proses.⁴

Lebih lanjut Tjiptono menyampaikan bahwa *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini: Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; Memiliki komitmen jangka panjang; Membutuhkan kerjasama Team (teamwork); Memperbaiki proses secara berkesinambungan; Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; Memberikan kebebasan yang terkendali; Memiliki kesatuan tujuan; Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management (TQM) telah mencapai hasil yang spektakuler di Jepang. Produk-produk industri Jepang mempunyai daya saing yang cukup tinggi baik di luar Jepang maupun didalam negerinya sendiri. Jepang walaupun telah porak poranda di akhir perang dunia kedua, namun dalam waktu yang cukup singkat mampu bangkit menjadi negara industri yang disegani dunia. Akibat keberhasilannya inilah banyak mengundang kekaguman dan keinginan orang-orang di luar Jepang untuk mempelajari kesuksesannya. Berbagai riset mengenai struktur dan gaya manajemen Jepang telah dilakukan. Salah satu temuan yang penting bahwa manajemen Jepang menggunakan pendekatan terdesentralisasi, berorientasi pada mutu, dilaksanakan lewat struktur berdasarkan tim, secara konsep kuat, berdasarkan sifat manusia dan amat efektif.⁵

Manajemen Jepang mempunyai komitmen yang sangat tinggi terhadap kualitas. Jadi keberhasilan industri-industri Jepang menguasai pasaran

⁴ Ibid.

⁵ Creech, B., *Lima Pilar TQM: Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*, Alih Bahasa: Alexander Sindoro, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996).

dunia saat ini tidak lain karena keberhasilannya menerapkan konsep dan prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Sifat patriotik untuk mencintai dan menggunakan produksi sendiri (dalam negeri) bukan lagi zamannya. Di era globalisasi sekarang ini yang ditandai dengan keterbukaan dan kebebasan, unsur kualitas merupakan unsur utama yang akan menentukan daya saing produk tertentu, apakah itu barang atau jasa. Produk barang dan jasa yang berkualitas lahir dari suatu proses yang berkualitas pula.

Konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management (TQM) telah banyak diterapkan pada organisasi profit, yang didasarkan pada suatu keyakinan akan meningkatkan kualitas produk. Sekarang ini konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) telah pula dikembangkan pemakaiannya secara meluas pada beberapa organisasi publik dan non profit. Organisasi yang bersifat profit pada umumnya telah banyak bergerak pada produksi barang, sedangkan organisasi publik dan non profit lebih banyak bergerak pada produk pelayanan (*service*). Dalam lingkungan publik dan non profit istilah produksi dapat disejajarkan dengan pelayanan (*service*). Produksi barang sifat wujudnya nyata atau kongkrit, sedangkan pelayanan (*service*) sifatnya abstrak.

Produk jasa pelayanan dalam keberadaannya memang berbeda dengan produk barang, namun keduanya merupakan hasil dari suatu proses. Dengan demikian konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang banyak diterapkan pada industri yang menghasilkan barang (produksi) dapat juga diterapkan pada organisasi publik dan non profit yang menghasilkan jasa pelayanan. Kalau dalam industri barang dikenal dengan nama Total Quality Management (TQM), maka dalam industri jasa pelayanan disebut dengan Total Quality Service (TQS). Total Quality Service (TQS). Total Quality Service (TQS) merupakan suatu hasil proses penyesuaian-penyesuaian dengan tetap berlandaskan pada intisari yang mendasari konsep Manajemen Mutu Terpadu.

Beberapa intisari yang mendasari konsep Manajemen Mutu terpadu (MMT) yaitu: (1) konsep adalah penentu kualitas terakhir, (2) kualitas

harus dikembangkan pada awal proses produksi dan tidak ditambahkan, (3) mencegah keanekaragaman adalah kunci untuk menawarkan produk yang berkualitas tinggi, (4) kualitas muncul dari orang-orang yang bekerja dalam system bukan dari usaha perorangan, (5) kualitas mensyaratkan perbaikan masukan proses secara kontinyu, (6) perbaikan kualitas menuntut peran serta yang penuh dari semua karyawan dalam organisasi.

Perguruan tinggi sebagai organisasi non profit yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan dapat meningkatkan mutu layanannya dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yaitu dengan mengadakan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya. Penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan tetap menggambarkan inti dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) itu sendiri. Berdasarkan intisari dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT) maka ada beberapa aturan pokok dalam MMT yang dapat dimanfaatkan dalam organisasi publik dan non profit, yaitu: (1) kualitas adalah pekerjaan setiap orang, (2) kualitas muncul dari pencegahan, bukan hasil dari suatu pemeriksaan atau inspeksi, (3) kualitas berarti memenuhi keinginan, kebutuhan dan selera konsumen, (4) kualitas menuntut kerjasama yang erat, (5) kualitas menuntut perbaikan yang berkelanjutan, dan (6) kualitas menyangkut perencanaan strategik.⁶ Disamping itu, Keberhasilan MMT harus ditunjang oleh lima faktor yang oleh Greech disebut “Lima Pilar TQM” yaitu: produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen.⁷

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa, yaitu: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayan, (4) tanggung jawab, (5) kelengkapan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi model pelayanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, dan (10) atribut pendukung pelayanan lainnya.⁸

⁶ Salusu, J., *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 1996), h. 463-465.

⁷ Creech, B., *Lima Pilar*, h. 7.

⁸ Gasperrsz, V., *Manajemen Kualitas*, h. 2.

Kepemimpinan Mutu

Peranan kepemimpinan dalam penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sangat penting dan strategis. Peningkatan mutu harus diawali dan diprakarsai oleh pimpinan. Begitu penting dan strategisnya peranan pimpinan dalam penerapan TQM sehingga menurut Greech pemimpin merupakan salah satu pilar dari lima pilar yang menopang berdirinya TQM. Jadi tanpa ada pemimpin dengan kepemimpinan yang bermutu sangat sulit TQM direalisasikan dan tidak ada artinya tanpa pemimpin yang tepat.⁹

Mutu kepemimpinan sangat menentukan karena pengaruhnya dan yang ekstensif pada organisasi dan semua karyawan. Unsur penting dalam kepemimpinan mutu yaitu: dorongan, percaya diri, pengertian, kedewasaan, integritas, dan keinginan.¹⁰ Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang sensitive atau peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus.

Kepemimpinan mutu berarti suatu kepemimpinan yang selalu berpedoman pada prinsip-prinsip kualitas. Salah satu kunci dari prinsip kualitas adalah melaksanakan komitmen perbaikan kualitas terus-menerus. Menurut Gaspersz terdapat delapan kunci tugas pemimpin untuk melaksanakan komitmen perbaikan kualitas terus menerus, yaitu: (1) menetapkan suatu dewan kualitas, (2) menetapkan kebijaksanaan kualitas, (3) menetapkan dan menyebar luaskan sasaran kualitas, (4) memberikan dan menyiapkan sumber daya, (5) memberikan dan menyiapkan pendidikan dan latihan yang berorientasi pada pemecahan masalah-masalah kualitas, (6) menetapkan tim perbaikan kualitas yang bertanggung jawab pada manajemen puncak untuk menyelesaikan masalah-masalah kualitas kronis, (7) merangsang perbaikan kualitas terus menerus, dan (8) memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam perbaikan kualitas terus menerus.¹¹

⁹ Creech, B., *Lima Pilar*, h. 7.

¹⁰ *Ibid.*, h. 346.

¹¹ Gasperrsz, V., *Total Quality Manajement (TQM)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 201-203.

Menurut Hanafiah,¹² bahwa pemimpin perguruan tinggi harus mempunyai visi, mampu berkomunikasi, penuh perhatian pada peningkatan mutu pelayanan, mampu membimbing, memberi pelayanan bermutu kepada stakeholder.

Implementasi Kepemimpinan Mutu di STAIN Watampone

Kepemimpinan yang efektif berarti bahwa manajemen puncak (MP) dari STAIN Watampone harus menjalankan praktek-praktek kepemimpinan mutu pada perguruan tinggi itu. Pemimpin harus bertindak sebagai pembimbing dan memotivasi bawahan untuk mau secara sukarela meningkatkan kualitas pelayanannya sejalan dengan visi, misi dan kebijaksanaan mutu yang telah dirumuskan oleh perguruan tinggi. Dalam konteks ini tentu saja MP terutama Chip Exellent Officier (CEO) harus memiliki pemahaman yang benar tentang prinsip-prinsip manajemen kualitas.

Kepemimpinan yang bermutu merupakan suatu hal penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu. Kepemimpinan yang bermutu adalah kepemimpinan yang sensitif terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus. Kepemimpinan yang bermutu didasarkan pada visi dan misi yang telah dirumuskan. Kebijakan-kebijakan yang diambil didasarkan pada visi dan misi yang jelas.

Pada umumnya responden menyatakan bahwa visi dan misi STAIN Watampone kurang jelas bagi mereka. Kekurangjelasan visi dan misi STAIN Watampone disebabkan oleh kurangnya sosialisasi kepada dosen dan staf administrasi. Visi dan misi STAIN Watampone hanya diketahui oleh pimpinan. Sehingga terkesan bahwa visi dan misi tersebut merupakan visi dan misi pimpinan secara pribadi, belum sampai pada taraf visi dan misi STAIN Watampone. hal ini lebih disebabkan karena kurang melibatkan sivitas akademika dalam proses penyusunan visi dan misi. Sehingga napas dari visi dan misi tersebut kurang dipahami oleh sebagian besar dosen dan staf administrasi. Memimpin berarti harus juga mengkomunikasi visi, misi dan prinsip lembaga kepada seluruh dosen dan staf administrasi. Hal

¹² Hanafiah, M.J. dkk., *Pengelolaan Mutu*, h. 36.

ini dimaksudkan supaya semua dosen, dan staf administrasi dapat bekerja berdasarkan visi, misi dan prinsip-prinsip yang ada.

Kepemimpinan yang berkualitas mampu merumuskan suatu standar kerja yang berkualitas bagi setiap orang yang dipimpinnya. Dengan adanya standar kerja tersebut, orang akan bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah dirumuskan bersama. Sebaiknya ketidakjelasan visi, misi bagi dosen dan pegawai sangat berdampak terhadap penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Pada umumnya responden menyatakan bahwa pimpinan kurang menyatakan standar kerja. Standar kerja merupakan suatu patokan kualitas produk yang dihasilkan dan harus dipertanggungjawabkan oleh setiap pelaksana. Tidak adanya standar kerja akan menyulitkan karyawan dalam menjalankan tugasnya dan akan menyebabkan pimpinan dapat bersifat obyektif dalam penilaian dan monitoring. Pimpinan dalam melakukan penilaian dan monitoring harus didasarkan pada acuan yang jelas. Acuan yang jelas itu ada jika telah ditetapkan standar, baik standar masukan, standar proses, standar output dan standar *outcome*. Kejelasan standar kerja akan sangat membantu dalam menilai antara apa yang ada dan apa yang diharapkan, antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Dengan demikian dapat membantu pimpinan dalam melakukan perbaikan secara kontinyu.

Ketidakpekaan pimpinan terhadap masukan dan kebutuhan dosen, pegawai, administrasi dan stakeholder lainnya akan berdampak negatif terhadap lembaga. Masukan-masukan yang ada dengan segala versinya merupakan aset bagi kemajuan lembaga itu jika pimpinan dapat mengelola dengan baik. Masukan-masukan akan menghasilkan suatu inovasi pengembangan sedangkan kritikan akan menghasilkan suatu perbaikan. Selama ini, kritikan yang disampaikan lebih banyak direspon atau dipersepsikan negatif oleh pimpinan bahkan kritikan tidak dilihat konteksnya melainkan yang ditanggapi adalah siapa yang mengkritik kemudian diisolir. Orang-orang yang vokal (transparan) dalam memberikan kritikan sering dianggap musuh dan kurang diberi peranan (hasil wawancara dari beberapa dosen). Otoritas

pimpinan sangat menonjol sekali, dan cenderung mengabaikan aspirasi dari bawah. Kebijakan dan keputusan yang diambil sangat sentralistis sehingga pimpinan tingkat menengah ke bawah bersifat apatis sebagai konsekwensi tidak diberi peran. Kalau hal ini berlangsung terus tanpa ada perbaikan kepemimpinan, akan menimbulkan kelompok oposisi dan konflik (walaupun tidak dikenal dalam struktur perguruan tinggi, kelompok oposisi 'kontra' disini diartikan yang berseberangan dengan pimpinan atau orang yang merasa terpinggirkan). Anggota kelompok ini dapat saja dari orang-orang idealis dan *futuristic*, atau dari orang yang frustrasi. Sedangkan kelompok pendukung (pro) akan lahir dari orang-orang yang diuntungkan sehingga berkoalisi, walaupun kelompok ini anggotanya kecil tapi mempunyai kekuasaan dan kekuatan dalam mengendalikan sebagian besar aktifitas di kampus ini. Kelompok lain yang akan muncul yaitu kelompok netral yang dalam pola perilakunya acuh terhadap apa yang terjadi, tugas mereka hanya mengajar dan memperoleh haknya. Mereka tidak mau melibatkan diri dalam urusan yang bernuansa politik dan teknis operasional.

Kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dosen, staf administrasi dan stakeholder lainnya akan berimplikasi pada motivasi kerja mereka. Motivasi kerja akan menurun jika mereka merasa tidak mendapat perhatian dan kebutuhannya tidak terpenuhi. Tipologi kepemimpinan dalam rangka penerapan manajemen mutu terpadu adalah pimpinan yang responsif terhadap berbagai masukan dan kebutuhan bawahannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang bertipologi yang demikian ini dapat dilihat dari sejauhmana pimpinan melibatkannya dalam pembuatan keputusan.

Keterlibatan dosen dan staf administrasi dalam pembuatan keputusan berada pada kategori sedang. Indikasi ini menunjukkan bahwa dalam pembuatan keputusan di STAIN Watampone belum memanfaatkan secara optimal seluruh elemen/unsur yang ada. Pada hal jika dilibatkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat, dan ada keterikatan moral atau rasa bertanggung jawab dalam proses implementasinya. Selama ini segala keputusan yang diambil di STAIN Watampone umumnya didominasi oleh jajaran pimpinan. Hal ini terlihat dalam kegiatan rapat dan pertemuan

yang berkaitan dengan kebijakan/ penetapan keputusan tidak dilibatkan unsur dosen. Pada hal keputusan-keputusan yang hanya ditentukan oleh pimpinan lebih banyak mengalami kegagalan dalam implimentasinya karena lebih banyak bersifat ideal normatif dan kurang mempertimbangkan faktor empiris. Kondisi demikian diakibatkan kurang antisipatifnya pimpinan serta kurang mengetahui keadaan ril di lapangan, sedangkan yang paling banyak mengetahui kondisi ril di lapangan adalah dosen dan staf administrasi yang memang terlibat langsung. Olehnya itu, pimpinan dalam pembuatan keputusan hendaknya dapat melibatkan semua unsur atau elemen yang ada minimal dalam pemberian data dan informasi.

Umumnya responden menyatakan hubungan komunikasinya dengan pimpinan kurang. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pimpinan kurang membangun jaringan kerja dalam bentuk komunikasi. Komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan dalam melaksanakan kepemimpinan yang berkualitas. Sebab itu, hubungan komunikasi secara timbal balik perlu dilakukan. Pemimpin perlu membangun jaringan komunikasi dengan dosen-dosen dan staf administrasi, banyak masalah yang muncul karena kurangnya komunikasi. Sebaiknya, banyak masalah yang dapat diselesaikan karena adanya komunikasi intensif terhadap semua unsur di dalam perguruan tinggi sebagai suatu organisasi (jaringan komunikasi internal). Di samping itu, perlu juga membangun jaringan komunikasi dengan orang-orang berada di luar perguruan tinggi (jaringan komunikasi eksternal) untuk memperoleh dukungan dalam melaksanakan kepemimpinannya perlu dilakukan komunikasi misalnya dengan pemerintah, pelanggan, dan organisasi sosial kemasyarakatan lainnya.

Komunikasi yang berlangsung selama ini menurut mereka (dosen, staf administrasi) lebih banyak berlangsung satu arah yang bersumber dari pimpinan ke bawah (*top down*). Komunikasi yang dilakukan lebih banyak bersifat direktif-instruktif dalam bentuk komunikasi formal. Sehingga terkesan adanya arogansi dari pimpinan dalam membuat keputusan. Banyak aspirasi dari bawah yang tidak terakomodasikan dan tidak tersalurkan,

sehingga ada sebagian di antar mereka tidak puas terhadap kepemimpinan yang ada. Kondisi ini merupakan suatu kendala dalam penerapan manajemen mutu terpadu di STAIN Watampone, karena komunikasi merupakan salah satu unsur paling penting dalam kerangka *Total Quality Service*.¹³ Setiap pimpinan di perguruan tinggi mulai dari *Top Management*, *Midle Management*, dan *Lower Management* harus mampu melakukan komunikasi verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal bisa berlangsung dalam bentuk tatap muka langsung satu lawan satu, kelompok kecil, serta dalam pertemuan dan presentasi.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa respon pimpinan terhadap perbaikan kualitas pekerjaan berada dalam kategori sedang. Indikasi ini menunjukkan bahwa pimpinan belum secara optimal memperhatikan perbaikan kualitas pekerjaan. Beberapa kasus yang dapat menjadi kendala dalam meningkatkan kualitas pekerjaan kurang mendapat perhatian serius dalam pemecahannya. Perbaikan kualitas pekerjaan merupakan suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi pengembangan STAIN Watampone dalam era kompetisi yang semakin ketat. Tanpa adanya perbaikan kualitas pekerjaan tidak akan pernah efektif dan berhasil, yang pada akhirnya menjadi impian belaka untuk menjadi pusat pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kebijakan-kebijakan yang diambil pimpinan juga dapat menggambarkan kepemimpinan yang berkualitas. Kebijakan-kebijakan kepemimpinan yang berkualitas harus didasarkan pada visi, misi dan prinsip-prinsip kualitas. Responden yang menyatakan bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil pimpinan menyatakan kurang sesuai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pimpinan di STAIN Watampone sudah cukup menggambarkan visi, misi, dan prinsip-prinsip kualitas. Tetapi disisi lain masih terdapat pula kebijakan-kebijakan yang kurang menggambarkan visi, misi dan prinsip-prinsip kualitas.

STAIN Watampone telah menetapkan visi yaitu: Terwujudnya Sekolah Tinggi sebagai perguruan tinggi yang mengakses Tri Darma Perguruan

¹³ Tjiptono, F., *Total Quality Service*, h. 38.

Tinggi kedalam dunia peradaban modern yang islami., sehingga menjadi pusat kajian keislaman, yang dapat mengakses Tri Darma, seperti pembaruan pemikiran dan pengembangan pendidikan Islam, akidah, hukum Islam dan pembinaan akhlakul karimah, agen pembaruan dan transformasi sosial yang disemangati nilai-nilai Islam serta informasi agama Islam. Sedangkan Misi STAIN Watampone yaitu: a) mengembangkan struktur kelembagaan dan tata kerja organisasi yang sehat berdasarkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, b) menyelenggarakan pendidikan yang profesional, c) menyelenggarakan penelitian ilmiah yang kompotitif dan inovatif, d) melaksanakan pengabdian masyarakat yang konstruktif dan progresif, e) menyelenggarakan kerjasama berbagai pihak.

Penetapan visi dan misi bagi STAIN Watampone harus menjadi acuan utama dalam pembuatan kebijakan-kebijakan. Karena dengan berpedoman pada visi dan misi tersebut akan memberikan arah yang tepat bagi pengembangan STAIN Watampone ke depan. Semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan STAIN Watampone dituntut berpegang teguh pada visi dan misi yang telah dirumuskan dan disepakati bersama. Suatu visi dan misi yang baik harus lahir dari perut organisasi, artinya bahwa dalam merumuskan visi dan misi semua pihak yang terkait dilibatkan sehingga mereka bisa memahami dan bertanggung jawab dalam pelaksanaannya.¹⁴

Berkaitan dengan implementasi visi, dan misi maka yang dapat menjadi kendala adalah ketidaktahuan dan ketidakpahaman orang tentang visi dan misi tersebut. Pada umumnya persen responden menyatakan kurang memahami Visi, dan Misi STAIN Watampone. Gambaran mengenai kurang pahaman dosen terhadap visi dan misi STAIN Watampone dapat dijadikan dasar untuk dapat mengatakan staf administrasi dan mahasiswa pun berada pada kondisi yang demikian. Artinya, tingkat pemahaman pegawai dan mahasiswa tidak akan lebih baik dibandingkan dosen.

Terdapat dua sebab ketidak pahaman mereka terhadap visi dan misi STAIN Watampone, yaitu *pertama*, mereka tidak dilibatkan dalam perumusan visi dan misi tersebut, dan *kedua*, kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh

¹⁴ Tim, *Statuta STAIN Watampone*, (Watampone: STAIN Watampone Press, 2008).

pimpinan. Pada umumnya responden yang menyatakan tingkat keterlibatan mereka dalam perumusan visi dan misi STAIN Watampone sangat rendah. Hasil penelitian ini mengindikasikan tingkat keterlibatan semua unsur yang ada di STAIN Watampone dalam perumusan visi dan misi tersebut. Ada kesan bahwa visi dan misi STAIN Watampone hanya dirumuskan oleh pimpinan atau kelompok tertentu sehingga terkesan pula bahwa visi dan misi baru merupakan visi, dan misi pimpinan. Visi yang baik harus muncul dari bawah bukan dari atas ke bawah.

Pada umumnya responden yang menyatakan bahwa sosialisasi visi dan misi STAIN Watampone kepada stakeholders sangat kurang. Kurangnya sosialisasi visi dan misi tersebut menyebabkan ketidakpahaman mereka (Dosen, Pegawai, dan Mahasiswa) yang akan berimplikasi pula pada implementasi. Tanggung jawab sosialisasi visi dan misi ada pada pimpinan. Pimpinan terutama CEO berkewajiban menjelaskan kepada semua unsur yang ada tentang visi dan misi organisasi (STAIN). Suatu visi perlu dijelaskan karena biasanya rumusan visi masih bersifat abstrak yang bisa menimbulkan interpretasi yang berbeda. Sosialisasi dimaksudkan untuk menyamakan persepsi mengenai visi dan misi di kalangan dosen, pegawai, dan mahasiswa sehingga mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab dalam mencapainya.

Kepemimpinan mutu di STAIN Watampone belum mendukung. Di antara indikator hanya ada tiga yang memuaskan sedangkan indikator lainnya kurang mendukung bahkan terdapat satu indikator berada dalam kategori sangat tidak mendukung. Hasil penelitian menunjukkan perlunya diadakan perbaikan dalam proses kepemimpinan di STAIN Watampone jika manajemen mutu terpadu akan diterapkan. Kepemimpinan yang tidak berkualitas merupakan kendala utama dalam penerapan manajemen mutu terpadu (MMT). Menurut falsafah MMT bahwa mutu harus dimulai dari atas. Artinya, bahwa faktor kepemimpinan akan menjadi kunci dalam penerapan MMT di dalam organisasi. Selain itu, perlunya diadakan pembenahan struktur kepemimpinan di STAIN Watampone supaya lebih efektif dan efisien. Maksudnya adalah, perampingan kepemimpinan saat ini sangat

dibutuhkan supaya pengelolaan dapat lebih efisien. Banyak pimpinan yang diangkat dalam beberapa unit kegiatan yang mestinya masih bisa dirangkap/digabung.

Penutup

Kepemimpinan mutu yang ada di STAIN Watampone kurang mendukung proses penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Oleh sebab itu, perlu diciptakan komunikasi dan kerja sama yang baik antar civitas akademika perguruan tinggi, melakukan sosialisasi terhadap visi dan misi perguruan tinggi pada umumnya, bahkan ketua STAIN pada khususnya serta penetapan standar kerja yang jelas yang telah dibangun oleh pimpinan perguruan tinggi pada umumnya, dan STAIN Watampone pada khususnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hanafiah, M.J. dkk, 1994, *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi: Suatu Buku Pedoman Bagi Pengelolaan Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Mutu*, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Wilayah Indonesia Barat (BKS PTN Barat) Depdikbud RI dan Higher Education Development Support Project (HEDS) Jakarta: USAID-DIKTI-JICA.
- Gasperrsz, V., 1997, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, F., 1990, *Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi Opset.
- Creech, B., 1996, *Lima Pilar TQM: Cara Membuat Tetal Quality Manajement Bekerja Bagi Anda*. Alih Bahasa: Alexander Sindoro, Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Salusu, J., 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik: Untuk Organisasi Publikdan Organisasi non Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Gasperrsz, V., 2001, *Total Quality Manajement (TQM)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tim, 2008, *Statuta STAIN Watampone*, Watampone, STAIN Watampone.

