

KEPEMIMPINAN DALAM SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI

Syuaiban Muhammad

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA)
E-mail: dewimira6@gmail.com

Abstrak: Latar belakang makalah ini, adalah adanya kebijakan nasional tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Tujuannya adalah untuk membahas atau mengkaji peran kepemimpinan institusi pendidikan tinggi, ketua program studi, dan para dosen dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Sedangkan metode yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis, dan deskriptif. Adapun kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan institusi pendidikan tinggi, ketua program studi, dan para dosen, masing-masing memainkan peran sangat penting dan mutlak perlu dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Kata kunci: kepemimpinan, mutu, penjaminan, pendidikan tinggi.

Abstract: *The background of this paper is existence the national policies on quality assurance system of higher education. The purpose is to discuss on role of academic institution leadership, chairman of study program, and lecturers within quality assurance system of higher education. And the methods used is library studies who has the characteristic of objective, systematic, analytic, and descriptive. Now, the conclusion is that leadership of academic institution, chairman of study program, and lecturers, each is play an very important role and absolute necessary within quality assurance system of higher education.*

Key words: *leadership, quality, assurance, higher education.*

PENDAHULUAN

Latar belakang penulisan makalah ini adalah adanya kebijakan tentang sistem penjaminan mutu Pendidikan tinggi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sebagai sebuah program induk pengembangan pendidikan tinggi sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi ini, merupakan integrasi dari sistem penjaminan mutu internal dan eksternal setelah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional yang antara lain menyebutkan bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Walaupun sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, telah berlangsung sejak tahun 2003 dengan keluarnya pedoman penjaminan mutu pendidikan tinggi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, setelah dikeluarkannya HELTS 2003 – 2010 (Higher Education long Term Strategi).

Mutu pendidikan tinggi memiliki fungsi strategis

sebagai *branding* utama dari sebuah perguruan tinggi (PT) dalam memperoleh kepercayaan masyarakat, maka persoalan seharusnya bukan lagi melihat sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi itu sebagai sebuah kebijakan dari Otoritas Pusat (lapisan pertama dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi), akan tetapi semestinya telah menjadi bagian yang tak terpisahkan sejak dini dari tugas dan tanggung jawab moral dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Artinya, keharusan melaksanakan penjaminan mutu pendidikan tinggi, bukanlah sebagai respons atas kebijakan dari Otoritas Pusat yang memiliki kekuasaan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi, akan tetapi timbul karena kesadaran sendiri dari pengelola sejak dini untuk menjadikan perguruan tinggi selalu eksis di tengah-tengah masyarakat.

Kondisi ideal ini barangkali belum maksimal untuk sebagian perguruan tinggi karena proses pembangunan komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental dari seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan

tinggi memerlukan waktu. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan perguruan tinggi/ Institusi) yang merupakan lapisan kedua dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi, kepemimpinan Ketua Program Studi (Kaprodi) yang merupakan ujung tombak dari lapisan ketiga dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan kepemimpinan dosen yang merupakan salah satu unsur dari lapisan keempat dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sebagai pimpinan ujung tombak dari Unit Akademik Dasar, maka kepemimpinan Kaprodi diharapkan memiliki kekuatan pengaruh signifikan dan proporsional. *Upstream management* yang digunakan dalam pengambilan keputusan harus berjalan wajar, tidak menjadi peluang bagi dosen-dosen tertentu yang cenderung memaksakan kehendaknya untuk diwadahi dengan mengorbankan kepentingan institusi yang lebih besar. Hal yang sama pula, diharapkan terjadi pada pola kepemimpinan dosen yang dalam pelaksanaan tugasnya tidak untuk memenuhi kepentingannya semata tanpa memikirkan kepentingan institusi yang lebih besar. Model kepemimpinan yang selalu mengorbankan kepentingan institusi, dipastikan akan menciptakan atmosfer akademik yang tidak sehat. Akibatnya, sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi hanya bergerak pada tataran administrasi dan tidak pada tataran substansi.

Pentingnya peran kepemimpinan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, maka premis faktual (*factual premise*) yang digunakan dalam evaluasi diri sebagai sistem penjaminan mutu internal yang disebut dengan perspektif L- RAISE itu, justru kepemimpinan ditempatkan pada urutan pertama dalam perspektif itu. “perspektif L-RAISE terdiri atas: *leadership and institutional commitment, relevance, academic atmosphere, internal management and organization, sustainability, dan efficiency and productivity*”. (Djanali,2005:5).

Tujuan penulisan ini adalah untuk membahas peran kepemimpinan perguruan tinggi, baik kepemimpinan institusi, kepemimpinan Kaprodi, maupun kepemimpinan dosen dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis dan deskriptif.

PEMBAHASAN

Konsep Kepemimpinan

Pemahaman konsep kepemimpinan merupakan kombinasi tiga pandangan, yaitu: *Pertama*, “kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok”. (Stoner dan Wankel,1986:445). *Kedua*, “kepemimpinan adalah terkait dengan pemanfaatan kekuatan orang untuk mencapai tujuan organisasi”. (Wagen dan Davies,1998:37). *Ketiga*, kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan rasa percaya diri bawahan dan memberi dukungan kepada orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. (Dubrin,2010:2). Dari kombinasi ketiga pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa hakikat kepemimpinan apapun termasuk kepemimpinan manajerial adalah: kemampuan untuk meyakinkan, mengarahkan, memberdayakan membangkitkan rasa percaya diri, dan memberikan dukungan kepada anggota kelompok/bawahan agar dapat melaksanakan aktivitas sesuai tugas pokoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Pola Kepemimpinan ini, bila dijalankan secara maksimal oleh pimpinan perguruan tinggi/Institusi (lapisan kedua dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi), Ketua Program Studi (ujung tombak dari lapisan ketiga dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi), dan Dosen (salah satu unsur dari lapisan keempat dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi), maka sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi tidak hanya bekerja pada tataran administrasi tetapi secara maksimal juga bekerja pada tataran substansi. Menurut Williams dalam Mitchell dan Larson (1987:433) bahwa Pemimpin harus berorientasi pada efektivitas kerja (*doing the right thing*), memiliki fokus jangka panjang dan berkonsentrasi pada perubahan, tujuan, dan mendorong orang lain untuk memecahkan masalah institusi/organisasi.

Mutu

Konsep mutu merupakan kombinasi tiga pandangan, yaitu: *pertama*; menurut Tilaar (2012:36) bahwa mutu atau kualitas mempunyai banyak arti seperti: *degree of action*, sesuai dengan requirement, keseluruhan

karakteristik yang memuaskan di dalam penggunaan produk. Pengertian ini dalam konteks ISO-9000 berarti totalitas dari karakteristik yang memuaskan kebutuhan, atau dengan singkat secara operasional berarti *fitness for use*. Suatu produk yang memiliki sifat-sifat yang memuaskan pelanggan adalah suatu produk yang bermutu. Jadi pelanggan adalah satu-satunya yang menentukan apakah produk atau servis bermutu. *Kedua*, Render (1993:730) mengutip Garvin, seorang ahli tentang mutu dari berbagai pendapat yang bertitik tolak dari sudut pandang pengguna bahwa “mutu terletak di mata yang melihat”. *Ketiga*, menurut Eliot dalam Rusman (2009:555), bahwa “mutu adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat atau dikatakan sesuai dengan tujuan”. Dari kombinasi ketiga pandangan ini, maka mutu adalah sebuah konsep yang nisbi sifatnya dan bukan absolut yang memiliki kemampuan memuaskan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan. Mutu akan selalu dinamis sejalan dengan tuntutan dari pihak-pihak yang berkepentingan atau pelanggan terhadap mutu itu.

Pihak yang berkepentingan terhadap mutu tersebut banyak pihak dimana masing-masing barangkali berupaya untuk memaksakan keinginannya agar kepentingannya diwadahi sebagai acuan dalam menetapkan mutu perguruan tinggi. Oleh karena itu, pada akhirnya mutu perguruan tinggi merupakan hasil kesepakatan dari semua pihak yang berkepentingan. Kesepakatan tersebut tercermin pada tujuan dan sasaran yang dinyatakan oleh perguruan tinggi dalam setiap perencanaan perguruan tinggi. Akan tetapi kepentingan selalu berubah sejalan dengan perubahan waktu, maka tujuan dan sasaran-pun menjadi selalu berubah yang berarti perencanaan pada perguruan tinggi pun dengan sendirinya akan selalu berubah sejalan dengan perubahan waktu.

Mutu adalah sebuah nilai yang sifatnya abstrak, sehingga untuk dapat dievaluasi diperlukan atribut mutu. Bambang Soehendro (1996:79) dalam Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT-JP) 1996-2005, menawarkan sejumlah aspek yang dianggap sebagai atribut mutu perguruan tinggi sebagai

berikut: (1) relevansi tujuan dan sasaran, dalam arti derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran perguruan tinggi dengan aspirasi semua pihak yang berkepentingan serta dengan keperluan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah, (2) efisiensi, dalam arti derajat kehematan dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran atau keterkaitan antara masukan dan proses, (3) produktivitas, dalam arti jumlah keluaran dalam hal ini hasil, diperhitungkan terhadap satuan sumber daya tertentu yang digunakan, seperti: lulusan per-satuan waktu, penelitian yang dipublikasikan per-staf akademik yang berkualifikasi tertentu, konsultasi pada industri per-satuan waktu dan lain-lain yang menunjukkan keterkaitan antara proses dan keluaran, (4) efektivitas, dalam arti derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran dengan keluaran, yakni hasil dengan memperhitungkan dampak, (5) akuntabilitas, dalam arti pertanggung-jawaban perguruan tinggi, yakni pimpinan dan pribadi sivitas akademika mengenai segala sesuatu yang dilakukan dalam fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, (6) pengelolaan sistem, dalam arti kemampuan perguruan tinggi menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat, yakni lingkungan kerja, sosial, ekonomi, budaya, dan lain-lain, (7) suasana akademik atau kesehatan organisasi, dalam arti derajat motivasi dan kepuasan kerja sivitas akademika dalam pelaksanaan fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Konsep tentang penjaminan mutu merupakan kombinasi dari tiga pandangan, yaitu: *pertama*, “pada dasarnya penjaminan mutu adalah bentuk pelepasan (*devolving*) tanggung jawab, desentralisasi tanggung jawab atas pengambilan keputusan di tingkat institusi pendidikan” (Kis,2005:5). *Kedua*, “penjaminan mutu satuan pendidikan tinggi merupakan proses mendefinisikan dan pemenuhan standar manajemen mutu pendidikan tinggi secara konsisten dan berkesinambungan demi memenuhi kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan seperti peserta didik, orang tua, industri, pemerintah, dosen, staf pendukung, dan pihak-pihak terkait lainnya”

(Amaripuja, 2007:7). Ketiga, “Secara umum tujuan penjaminan mutu pendidikan adalah untuk merencanakan, mencapai, memelihara, dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan pada satuan pendidikan tertentu” (Rusman, 2009:560). Dari kombinasi pandangan-pandangan tersebut, maka terungkap beberapa makna sebagai berikut: (1) tanggung jawab tentang mutu pendidikan tinggi sepenuhnya diserahkan kepada dan menjadi tanggung jawab perguruan tinggi yang bersangkutan. Dari hakikat penjaminan mutu inilah, maka Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi sebagai Otoritas Pusat mereduksi fungsinya menjadi *facilitating*, *empowering*, dan *enabling* berdasarkan HELTS 2003-2010, (2) terdapat dua kegiatan kunci penjaminan mutu pendidikan tinggi yaitu penetapan dan pemenuhan standar manajemen mutu pendidikan tinggi pada perguruan tinggi yang bersangkutan, (3) mutu pendidikan tinggi harus direncanakan, dicapai, dipelihara, dan ditingkatkan secara konsisten dan berkelanjutan, (4) mutu lulusan perguruan tinggi harus memenuhi harapan seluruh *stakeholders*. Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, keharusan menerapkan manajemen kendali mutu adalah mutlak. Salah satu model manajemen kendali mutu yang diterapkan sekarang adalah manajemen kendali mutu berbasis PDCA (*plan, do, check, dan action*). Proses pengendalian mutu berbasis PDCA ini, menurut Rusman (2009: 561) “sesuai dengan model *total quality* manajemen sebagai model pengendalian mutu yang sering digunakan di lembaga pendidikan atau sekolah.

Prinsip *Total quality* manajemen yang juga menjadi perhatian manajemen kendali mutu berbasis PDCA, yaitu: *pertama*, perhatian harus ditekankan kepada proses secara terus menerus mengumandangkan peningkatan mutu. *Kedua*, mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa lembaga pendidikan. *Ketiga*, prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi dan bukan dengan pemakaian peraturan. *Keempat*, lembaga pendidikan harus menghasilkan lulusan yang memiliki ilmu pengetahuan, sikap, ketrampilan, karakter dan memiliki kematangan emosional”. Proses pengendalian mutu berbasis PDCA ini, akan menghasilkan perbaikan berkelanjutan atas mutu pendidikan. Pada tahap

(*check*) terdapat titik-titik kendali mutu, dimana setiap penyelenggaraan proses pendidikan pada tiap unit kerja di lembaga pendidikan, harus mengevaluasi pelaksanaan tugasnya dengan standar atau sasaran mutu yang telah ditetapkan. Penetapan titik-titik kendali mutu harus dilakukan pada setiap satuan kegiatan untuk setiap butir mutu. Apabila dalam evaluasi itu, hasilnya menunjukkan telah tercapai standar mutu yang ditetapkan sebagaimana dirumuskan dalam perencanaan, maka proses perencanaan (*plan*) berikutnya untuk standar mutu pada satuan kegiatan dalam butir mutu yang bersangkutan, harus ditingkatkan. Akan tetapi, apabila hasil evaluasi menunjukan belum tercapai, maka harus dilakukan tindakan (*action*) perbaikan agar standar/sasaran mutu dapat tercapai”.

Kepemimpinan dan Prasyarat Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Hakikat penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah sebagai pelepasan tanggung jawab mutu pendidikan tinggi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi kepada perguruan tinggi, dan keharusan penerapan manajemen kendali mutu pada sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang salah satu modelnya berbasis PDCA. Beberapa kondisi yang merupakan prasyarat atau kondisi awal penjaminan mutu yang perlu dipenuhi sebelum memulai kegiatan-kegiatan yang terkait dengan penjaminan mutu pendidikan adalah: (1) diperlukan komitmen dari seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi terhadap kaizen mutu pendidikan tinggi, karena mutu harus dipelihara dan ditingkatkan secara konsisten dan berkelanjutan. Komitmen adalah sebuah nilai budaya organisasi yang tidak tumbuh sendiri, tetapi diperlukan penggalangan yang dilakukan oleh mereka yang mendapat amanat formal dari organisasi perguruan tinggi untuk memimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan yang dijalankan harus didasari pada kaizen mutu pendidikan tinggi, tidak saja dalam perilaku kerja dalam menjalankan tugas kepemimpinannya untuk selalu memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi, tetapi juga

memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi kepada seluruh pelaksana pendidikan, baik dosen maupun karyawan dengan cara meyakinkan, mengarahkan, memberdayakan, menanamkan rasa percaya diri, maupun memberikan dukungan yang diperlukan. (2) diperlukan perubahan paradigma penjaminan mutu sejalan dengan filosofi penjaminan mutu sebagai pelepasan tanggung jawab atas mutu.

Paradigma lama penjaminan mutu pendidikan tinggi yang terjadi sebelum ini, adalah pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi yang bersifat reaktif yakni dilakukan apabila ada pengawasan dan pengendalian yang ketat dari pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdikbud sebagai Otoritas Pusat dalam model sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sejalan dengan filosofi penjaminan mutu, maka paradigma ini harus dihilangkan dan diganti dengan paradigma baru bahwa adalah menjadi tanggung jawab setiap perguruan tinggi sejak dini untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya dengan cara mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab agar dapat memuaskan *stakeholders*. Perubahan ini diharapkan timbul karena menguatnya rasa tanggung jawab moral untuk membuat lembaganya terus eksis di tengah-tengah masyarakat melalui pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikannya. Kepemimpinan yang dibangun atas dasar rasa tanggung jawab moral inilah, menjadi sangat diperlukan untuk secara perlahan tapi pasti melakukan perubahan perilaku kerja reaktif yang diperlihatkan oleh para pelaksana pendidikan, baik dosen maupun karyawan, menjadi suatu perilaku kerja pro-aktif yang tumbuh berdasarkan rasa tanggung jawab moral yang luhur untuk melakukan sesuatu yang terbaik demi memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan pada perguruan tingginya. (3) diperlukan perubahan sikap mental untuk menerapkan fungsi perencanaan secara sungguh-sungguh dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, karena manajemen kendali mutu berbasis.

PDCA dalam sistem penjaminan mutu pendidikan

tinggi, perencanaan menjadi faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi berkelanjutan. Perencanaan dalam skala makro adalah rencana induk pengembangan (RIP) perguruan tinggi, dan dalam skala mikro adalah penyusunan silabus/satuan acara perkuliahan (RPP/SAP). Oleh karena itu, sikap mental penyusunan perencanaan-perencanaan seperti ini dalam penyelenggaraan perguruan tinggi yang hanya untuk pemenuhan persyaratan perizinan atau akreditasi, sudah harus ditinggalkan dan dirubah menjadi penyusunan perencanaan sebagai sebuah kebutuhan yang sangat urgen dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, benar-benar harus disusun dengan mengacu kepada perbaikan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perencanaan harus ditempatkan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam pelaksanaan pekerjaan pada semua level dalam penyelenggaraan perguruan tinggi, apalagi pada mereka yang karena jabatannya harus menjalankan tugas kepemimpinan. Sebaliknya, karena seluruh perencanaan yang disusun pada semua level yang memuat tujuan dan sasaran itu, mencerminkan sebuah standar mutu yang hendak dicapai, maka diperlukan kepemimpinan yang tegas untuk menggerakkan sehingga tugas penyusunan perencanaan benar-benar dilakukan secara sungguh-sungguh penuh rasa tanggung jawab untuk masa depan lembaga perguruan tingginya. Ketiga prasyarat ini, perlu ditumbuhkan secara konsisten dan berkelanjutan mengingat mentalitas kebanyakan orang Indonesia menurut Koentjaraningrat dalam Usman (2008:156) adalah suka meremehkan mutu, tidak berdisiplin murni, tak percaya pada diri sendiri, dan suka mengabaikan tanggung jawab yang kokoh.

Kepemimpinan dan Proses Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Terdapat sejumlah tahap dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, dimana terdapat beberapa tahap strategis yang berada dalam lingkup kepemimpinan institusi, dan beberapa tahap yang lain berada pada lingkup kepemimpinan ketua program studi (Kaprodi), sementara

kepemimpinan dosen terdapat pada butir-butir mutu tertentu yang lebih operasional, yang dalam pelaksanaannya harus dilakukan kendali mutu oleh dan melalui kepemimpinan Kaprodi. Peran masing-masing dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi, adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan Institusi

Inti dari kepemimpinan institusi adalah sejauhmana kesungguhannya dalam meyakinkan, mengarahkan, memberdayakan, membangkitkan rasa percaya diri, dan memberikan dukungan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi agar dapat bekerja maksimal untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi yang telah ditetapkan. Dalam kerangka ini, maka tugas kepemimpinan yang harus diselesaikan dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah: (1) menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan dan bagaimana visi dan misi ini dapat diinternalisir dengan baik oleh seluruh pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Visi dan misi perguruan tinggi dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, merupakan hal yang sangat mendasar dan menjadi pijakan utama dalam proses pelaksanaan penjaminan mutu. Oleh karena itu, perhatian yang perlu diberikan dalam penyusunannya terutama visi, selain harus menggambarkan suatu standar mutu yang ingin dicapai, juga mencerminkan kepastian masa pencapaiannya. Apabila rumusan visi perguruan tinggi, sangat ambisius, kualitatif, dan tidak terukur, maka dipastikan tidak akan tercapai sepanjang waktu karena tidak dapat dievaluasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan institusi dalam konteks ini, adalah bagaimana visi perguruan tinggi yang berhasil disusun itu, walaupun sedikit mengandung unsur optimisme untuk memacu diri, tetapi tetap realistis berdasarkan pertimbangan sumber daya yang tersedia sehingga diperkirakan dapat tercapai dalam suatu kurun waktu tertentu, (2) menetapkan organisasi dan tata kerja unit penjaminan mutu dan bagaimana memberdayakannya secara sungguh-sungguh sehingga dapat bekerja secara efektif. Unit penjaminan mutu perguruan tinggi untuk universitas/institut yang sudah terbentuk sekarang dengan

nomenklatur Lembaga Penjaminan Mutu itu, dipastikan masih harus memerlukan unit-unit kecil sebagai perpanjangan tangan mengingat kompleksitas tugasnya yang dirasakan sulit tertangani dengan baik bila hanya dilakukan oleh dan dengan struktur organisasinya yang sangat sederhana itu. Oleh karena itu, agar lembaga ini dapat bekerja secara efektif dan dengan alasan bahwa operasionalisasi penjaminan mutu pendidikan tinggi berada pada Unit Akademik Dasar, maka pada setiap tingkat Unit Akademik Dasar, baik fakultas, jurusan, maupun program studi, perlu dibentuk unit-unit kecil sebagai perpanjangan tangan Lembaga Penjaminan Mutu. Kebijakan institusi perlu untuk membentuk unit-unit kecil ini dan dapat menempatkan orang-orang yang tepat, agar unit-unit ini dapat bekerja secara efektif dan profesional untuk membantu Lembaga Penjaminan Mutu yang telah ada, (3) pemilihan dan penentuan model manajemen kendali mutu dan menggerakkan seluruh pihak untuk dapat menerapkannya secara efektif. Keharusan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, adalah penggunaan salah satu model manajemen kendali mutu. Terdapat bermacam-macam model manajemen kendali mutu yang dapat dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, namun model manajemen kendali mutu yang sekarang banyak diterapkan pada lembaga pendidikan,

Menurut Rusman (2009:561) “manajemen kendali mutu berbasis PDCA (*plan, do, check, dan action*)” merupakan suatu siklus yang dimulai dari *plan*, kemudian *do*, lalu dilakukan *check*, dilanjutkan dengan *action* untuk perbaikan mutu, kemudian kembali lagi ke *plan*, dan seterusnya untuk peningkatan mutu secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan demikian, maka terjadi apa yang disebut dengan *sustainability* yakni kesinambungan menjamin keberadaan institusi, baik pada tingkat mutu maupun sumber daya, atau yang disebut dengan *kaizen* mutu pendidikan tinggi. (4) melakukan evaluasi dan revisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan. Kegiatan ini dilakukan untuk menyusun visi dan misi awal, maupun visi dan misi berikutnya setelah visi dan misi sebelumnya selesai sesuai dengan kurun waktu yang telah ditetapkan. Dengan demikian standar mutu berubah

pada setiap kurun waktu tertentu. Walaupun demikian, antara visi sebelumnya dengan visi berikutnya, merupakan satu kesatuan yang tak dapat dipisahkan karena visi berikutnya merupakan peningkatan visi sebelumnya yang mencerminkan terjadinya peningkatan standar mutu secara konsisten dan berkesinambungan. (5) melaksanakan sosialisasi tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi kepada seluruh pelaksana pendidikan secara terprogram agar sistem penjaminan mutu dapat dipahami secara substantif dan bukan secara administratif seperti yang selama ini terjadi.

Kepemimpinan Ketua Program Studi (Kaprodi)

Inti dari kepemimpinan Ketua Program Studi (Kaprodi) adalah sejauhmana kesungguhannya dalam meyakinkan, mengarahkan, memberdayakan, membangkitkan rasa percaya diri, dan memberikan dukungan kepada seluruh dosen pada prodinya agar dapat bekerja maksimal untuk mencapai visi dan misi program studi yang telah ditetapkan. Tugas kepemimpinan yang harus diselesaikan dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah: (1) menyusun dan menetapkan visi dan misi program studi berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi. Artinya, visi dan misi perguruan tinggi yang telah ditetapkan, harus dijabarkan menjadi lebih operasional dan spesifik untuk visi dan misi program studi yang bersangkutan. Selanjutnya, bagaimana agar visi dan misi program studi itu dapat diinternalisir dengan baik oleh seluruh dosen dan mahasiswa adalah menjadi tugas yang justru lebih penting dalam kepemimpinan Kaprodi. Oleh karena itu, sosialisasi visi dan misi program studi menjadi sangat penting, bukan saja dengan cara publikasi seperti yang selama ini terjadi, tetapi yang terpenting adalah pemberian penjelasan dan pemahaman melalui kegiatan yang telah terprogram pada program kerja tahunan Kaprodi. (2) melakukan penjabaran terhadap visi dan misi program studi yang telah ditetapkan menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu, yaitu standar mutu pada butir mutu: (a) kurikulum program studi, (b) sumber daya manusia, yakni dosen dan karyawan, (c) mahasiswa, (d) proses pembelajaran, (e) prasarana dan sarana,

(f) suasana akademik, (g) keuangan, (h) penelitian dan publikasi, (i) pengabdian kepada masyarakat, (j) tata pamong/*governance*, (k) manajemen lembaga/*institutional management*, (l) sistem informasi, (m) kerjasama dalam dan luar negeri. Artinya, bahwa pada setiap butir mutu tersebut, memerlukan sebuah perencanaan untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Tujuan dan sasaran tersebut, tidak lain adalah standar-standar mutu yang harus diwujudkan dalam suatu kurun waktu tertentu pada program studi yang bersangkutan untuk mencapai visi dan misi program studi yang bersangkutan. Dalam kerangka ini, maka diperlukan efektivitas kepemimpinan Kaprodi demi penyelesaian tugas yang cukup berat ini, bersama dengan unit khusus penjaminan mutu pendidikan tinggi pada tingkat prodi atau apapun nomenklaturannya. Melalui kepemimpinan Kaprodi bersama unit khusus penjaminan mutu pendidikan tinggi, diharapkan dapat bekerja secara lebih **terarah**; memiliki program kerja yang jelas, **terkendali**; artinya memiliki aturan main yang pasti dan **terukur**; mempunyai tahapan program kerja yang dapat segera dievaluasi keberhasilannya dengan mudah dalam waktu relatif singkat. dalam setiap tahun akademik. Oleh karena itu, maka koordinasi sangat diperlukan dalam hal: (1) menetapkan standar-standar mutu secara tepat pada setiap butir mutu pendidikan tinggi berikut satuan kegiatan untuk setiap butir mutu dalam rangka penetapan titik-titik kendali mutu, yang seluruhnya dikemas dalam bentuk sebuah perencanaan (*Plan*), (2) melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab untuk mencapai standar mutu pada setiap butir mutu pendidikan tinggi yang telah ditetapkan (*Do*), (3) melakukan evaluasi secara tepat atas pelaksanaan rencana pada satuan kegiatan untuk mengetahui tercapai tidaknya standar mutu pada butir mutu yang bersangkutan (*Check*), (4) melakukan perbaikan jika hasil evaluasi menunjukkan belum tercapai standar mutu pada butir mutu yang bersangkutan (*Action*), atau meningkatkan standar mutu pada perencanaan (*Plan*) berikutnya atas butir mutu tersebut, apabila hasil evaluasi menunjukkan telah tercapai standar mutu. Kegiatan-kegiatan ini merupakan proses

pengendalian mutu dalam sistem penjaminan mutu berbasis PDCA, yang merupakan salah satu model manajemen kendali mutu yang sekarang banyak digunakan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan pada berbagai lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan tinggi.

Kepemimpinan Dosen

Inti dari kepemimpinan dosen adalah sejauhmana kesungguhannya dalam meyakinkan, mengarahkan, memberdayakan, membangkitkan rasa percaya diri, dan memberikan dukungan kepada para mahasiswa dalam bimbingannya untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan dalam perencanaan pembelajaran. Dalam kerangka ini, maka tugas kepemimpinan dosen yang harus diselesaikan dalam proses penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah: (1) kemampuan membuat perencanaan pembelajaran (*Plan*) berupa silabus/satuan acara perkuliahan (SAP) yang dapat dipertanggung jawabkan mutunya secara akademik, dan harus dijelaskan kepada para mahasiswa sejak awal perkuliahan. Perencanaan pembelajaran ini, harus dilakukan secermat mungkin melalui deduksi terhadap standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan pada tingkat program studi, khususnya pada butir mutu kurikulum program studi.

Dengan demikian, diharapkan silabus/SAP dapat mewakili standar mutu pada butir mutu kurikulum program studi yang bersangkutan. Pada tingkat ini, peran kepemimpinan Kaprodi diperlukan terutama untuk menentukan dan memfungsikan titik kendali mutu atas silabus/SAP yang telah disusun oleh dosen dengan berbagai implikasinya. Artinya, Kaprodi tidak saja berfungsi menerima dan mengarsipkan silabus/SAP, tetapi juga melakukan langkah *check* dan *action* untuk perbaikan atau peningkatan *plan* (penyusunan silabus/SAP kembali) secara konsisten dan berkelanjutan melalui cara-cara kerja yang lebih terkoordinasi hingga silabus/SAP dipandang selalu layak dan patut untuk dioperasikan. Untuk melengkapi silabus/SAP ini, maka perencanaan pembelajaran juga mencakup penyiapan konten silabus/SAP dalam bentuk bahan ajar/buku ajar/diktat. Oleh karena itu, tugas penyusunan bahan ajar/buku

ajar/diktat, adalah menjadi kewajiban dosen yang mesti dilakukan tanpa harus menunggu penugasan yang diberikan oleh Kaprodi. Walaupun demikian, konten silabus/SAP juga perlu dilakukan *check* kendali mutu secara konsisten dan berkelanjutan melalui kepemimpinan Kaprodi. *Check* kendali mutu ini, dilakukan untuk mengetahui tingkat kedalaman, keluasan, dan konsistensinya/relevansinya dengan standar mutu yang telah ditetapkan, hingga dipandang layak untuk siap digunakan sebagai materi perkuliahan. (2) kemampuan melaksanakan tugas pelayanan perkuliahan (*Do*) dengan baik dan maksimal, baik secara *subject matter*, didaktik metodik, ketepatan waktu mengajar, kesungguhan, maupun rasa tanggung jawab moral untuk memberikan kepuasan maksimal terhadap seluruh mahasiswa. Kemampuan ini harus disesuaikan dengan standar mutu pada butir mutu proses belajar yang telah ditetapkan pada tingkat program studi. Standar mutu ini, dapat berupa penggunaan pendekatan, strategi, maupun metode dan media pembelajaran. Pelaksanaan tugas pelayanan perkuliahan ini harus dikelola sedemikian rupa agar benar-benar efektif, sehingga evaluasi/UTS/UAS (*Check*) sebagai titik kendali mutu proses pembelajaran menjadi fungsional dalam arti substantif dan bukan administratif. Dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA, maka hal ini (*Do*) menempati urutan kedua setelah perencanaan pembelajaran (*Plan*), sehingga bila pelaksanaan (*Do*) ini tidak berjalan maksimal, maka perencanaan pembelajaran (*Plan*) yang telah disusun dengan baik hanya sekedar berfungsi memenuhi persyaratan administrasi dalam tugas perkuliahan.

Dalam kerangka ini pula, maka kepemimpinan Kaprodi menjadi sangat diperlukan, terutama dalam menentukan titik kendali mutu (*Check*) atas kemampuan yang ditunjukkan dosen dalam pelaksanaan pembelajaran, tidak saja secara administratif melalui berita acara perkuliahan tetapi terlebih-lebih secara substantif pelaksanaan pelayanan perkuliahan itu sendiri melalui cara-cara yang tepat dan elegant. Cara yang lazim dilakukan adalah melalui pengumpulan informasi dari mahasiswa dalam bentuk daftar pertanyaan yang dirancang

sedemikian rupa sehingga mewakili substansi dari mutu pelayanan perkuliahan itu sendiri, dan bukan terhadap hal-hal yang bersifat penunjang. Artinya, sasaran pertanyaan lebih kepada kemampuan yang ditunjukkan dosen dalam pelaksanaan pembelajaran, baik kemampuan *subject matter*, didaktik metodik (penggunaan pendekatan, strategi, metode dan media pembelajaran), disiplin waktu kehadiran, kesungguhan mengajar, dan tanggung jawab moral dalam pelaksanaan pembelajaran. Yang terpenting dari itu semua, adalah keputusan awal tentang siapa mengajar apa, dan berapa beban satuan kredit smester (sks) yang diberikan berdasarkan pertimbangan kesesuaian, kelayakan, kepatutan, equity, dan efektivitas operasional.

Keputusan ini adalah keputusan strategis karena memiliki pengaruh, peran, dan dampak yang sangat penting, besar, dan dahsyat terhadap tercapainya tujuan dan sasaran berupa standar mutu yang telah ditetapkan pada butir mutu kurikulum program studi. Oleh karena itu, informasi tentang latarbelakang pendidikan dosen, baik S1, S2, maupun S3, berikut mata kuliah yang pernah ditekuni di bangku kuliah menjadi penting bagi Kaprodi terkait dengan pengambilan keputusan pembagian tugas dosen dalam mengampu sebuah mata kuliah. Hal ini dimaksudkan agar penugasan dosen sedemikian rupa dapat sesuai atau relatif sesuai dengan kemampuan *subject matter* yang dimiliki dosen. Untuk hal ini, maka komitmen terhadap prinsip *speak with date* yang menjadi salah satu prinsip manajemen kendali mutu yang akan diuraikan kemudian menjadi sangat penting untuk dimiliki Kaprodi. (3) kemampuan dalam melaksanakan evaluasi terhadap proses pembelajaran (*Check*) untuk mengetahui tercapai tidaknya tujuan dan sasaran atau standar mutu yang telah ditetapkan dalam bentuk perencanaan pembelajaran (*Plan*). Merupakan hal yang sulit untuk memahami tercapai tidaknya perencanaan pembelajaran, bila evaluasi/UTS/UAS (*Check*) dalam suatu proses pembelajaran tidak dapat dilakukan secara tepat. Masalah ini penting dikemukakan untuk menghindari pembuatan soal UTS/UAS asal jadi sekedar memenuhi persyaratan administrasi, karena hal itu mempersulit dosen dalam mengambil tindakan (*Action*) perbaikan atau meningkatkan

standar mutu pada perencanaan pembelajaran berikutnya. Kedua aksi ini, memerlukan informasi yang tingkat kesahihannya dapat dipertanggung jawabkan secara akademik. Soal ujian sebagai instrumen yang tidak valid dan reliabel, dipastikan tidak akan menjangkau informasi tentang daya serap peserta didik yang valid.

Dengan demikian, maka informasi mengenai daya serap atas materi perkuliahan yang terjaring melalui pelaksanaan ujian ini menjadi tidak fungsional alias tidak dapat digunakan. Oleh karena itu, maka sebagaimana pada perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, maka kemampuan yang ditunjukkan dosen dalam pembuatan soal-soal ujian, juga perlu mendapat kontrol standar mutu melalui kepemimpinan Kaprodi. Artinya, harus ada penetapan titik kendali mutu pada satuan kegiatan ini, baik soal UTS atau UAS yang dilakukan oleh dan melalui kepemimpinan Kaprodi. Kontrol ini, tidak pada bentuk soal tetapi seberapa jauh isi soal itu mewakili standar mutu yang telah ditentukan. Hasil evaluasi ini, perlu ditindak lanjuti dengan aksi perbaikan bila menunjukkan minus. (4) kemampuan dosen dalam melakukan tindakan (*Action*). Apabila dengan asumsi bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran berada dalam kondisi ideal, maka hasil yang diperoleh melalui evaluasi/UTS/UAS itu dapat digunakan untuk melakukan tindakan-tindakan selanjutnya. Apabila hasil ujian menunjukkan tercapainya standar mutu yang telah dirumuskan dalam bentuk perencanaan pembelajaran, maka perencanaan pembelajaran (*Plan*) untuk standar mutu berikutnya ditingkatkan sehingga terjadi apa yang dinamakan dengan perbaikan mutu pendidikan berkelanjutan atau kaizen mutu pendidikan. Akan tetapi, bila hasil evaluasi/UTS/UAS itu menunjukkan belum tercapainya standar mutu yang telah dirumuskan dalam bentuk perencanaan pembelajaran, maka dosen harus melakukan tindakan (*Action*) agar standar mutu dapat tercapai. Aksi ini, dapat dilakukan pada dua tahap yakni setelah UTS dan setelah UAS. Apabila tindakan (*Action*) dilakukan setelah UTS, maka dosen harus melakukan pengulangan pembahasan materi yang dipastikan belum tercapai pada perkuliahan berikutnya. Hal ini berimplikasi

terhadap penambahan waktu pertemuan perkuliahan pada akhir semester. Oleh karena itu, melalui kepemimpinan Kaprodi, diharapkan kuliah tambahan ini telah terprogram sejak awal semester dan ditentukan secara terkoordinasi dengan bagian Tata Usaha Fakultas, termasuk kuliah tambahan untuk memenuhi jumlah pertemuan yang kurang karena libur. Apabila tindakan (*action*) ini dilakukan setelah UAS, maka dosen harus melakukan perbaikan nilai melalui ujian ulangan yang dapat dilakukan pada semester pendek. Dalam konteks ini, maka melalui kepemimpinan Kaprodi, kegiatan belajar pada semester pendek ini-pun, diharapkan telah terprogram sejak awal semester dan ditentukan secara terkoordinasi dengan bagian Tata Usaha Fakultas.

Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, standar-standar pengelolaan mutu seperti ini tidak boleh dilakukan secara insidental, tetapi semuanya harus telah terprogram secara teratur dan diketahui oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Terkait dengan ini, maka hal terpenting yang harus dilakukan dosen, adalah pemberian nilai akhir mahasiswa harus benar-benar obyektif berdasarkan porto folio yang telah ditentukan institusi. Jika diperlukan ditambah dengan rekam jejak aspek akademik lain yang menurut dosen yang bersangkutan patut menjadi bahan pertimbangan untuk penambahan nilai pada mata kuliah yang diampunya, seperti menjadi juara dalam Pimnas, Kontes Robot, Kontes Roket, Kontes ITI, dan lain-lain. Komitmen pada obyektivitas penilaian ini menjadi sangat penting dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, karena hal ini berpengaruh terhadap tindakan (*Action*) atau peningkatan standar mutu pada perencanaan (*Plan*) berikutnya yang harus dilakukan atas dasar informasi hasil ujian yang dapat dipertanggung jawabkan secara akademik.

Seluruh proses ini, hanya akan berjalan efektif apabila didasarkan pada sejumlah prinsip, yang merupakan prinsip-prinsip manajemen kendali mutu berbasis PDCA, yaitu: “(a) *Quality First*, yaitu seluruh pikiran dan tindakan pimpinan pada berbagai tingkat organisasi atau unit pada satuan pendidikan harus mengutamakan atau memprioritaskan mutu, (b) *Stakeholders-In*, yaitu seluruh

pikiran dan tindakan pimpinan pada berbagai tingkat organisasi atau unit pada satuan pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholders*, (c) *The next Process is Our stakeholders*, yaitu setiap orang yang melakukan tugas dalam penyelenggaraan proses pendidikan harus menganggap pihak lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholders* yang harus dipuaskan, (d) *Speak with Date*, yaitu setiap orang yang menyelenggarakan proses pendidikan di lembaga pendidikan dalam melakukan tindakan dan pengambilan keputusan harus didasarkan pada hasil analisis data yang akurat dan relevan, (e) *Upstream Management*, yaitu seluruh pengambilan keputusan dalam menyelenggarakan proses pendidikan di lembaga pendidikan dilakukan secara partisipatif”. (Rusman, 2009:560).

Jadi prinsip *quality first* menghendaki komitmen pimpinan pada mutu pendidikan tinggi di atas segalanya. Artinya, seluruh pola pikir maupun pola tindak dalam menjalankan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, harus menempatkan mutu pendidikan tinggi sebagai hal yang paling penting, mendasar, dan tidak ada lagi yang lebih penting dari mutu pendidikan itu sendiri. Prinsip *stakeholders-in*, menempatkan kepuasan *stakeholders* pada tataran yang sama dengan mutu, karena itu seluruh pikiran dan tindakan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi harus ditujukan untuk memuaskan *stakeholders*. Kepuasan *stakeholders* adalah segalanya sebagaimana mutu, karena mutu adalah untuk kepuasan *stakeholders*. Prinsip *the next process is our stakeholders*, menghendaki adanya kesadaran yang tumbuh menjadi budaya kerja dari seluruh pihak yang terlibat dalam proses pendidikan tinggi, bahwa pihak manapun yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya adalah *stakeholders* yang harus dipuaskan.

Oleh karena itu, mahasiswa adalah *stakeholder* yang harus dipuaskan oleh dosen dalam tugas pelayanan perkuliahan. Dosen dan mahasiswa adalah *stakeholder* yang harus dipuaskan oleh pimpinan dan karyawan dalam tugas pelayanan administrasi. Dosen merupakan *stakeholder* yang harus dipuaskan oleh Kaprodi dalam kepemimpinannya, dan lain-lain. Prinsip *speak with date*,

menghendaki agar semua keputusan apapun yang diambil dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, harus didasarkan pada data. Kaprodi tidak akan tepat dalam pengambilan keputusan pembagian tugas mengajar dosen jika tidak memiliki data tentang latarbelakang pendidikan dosen beserta mata kuliah yang pernah ditekuni di bangku kuliah, atau seorang dosen tidak dapat dibenarkan memberikan nilai semauanya kepada para mahasiswanya tanpa menggunakan data hasil evaluasi secara tepat, dan lain-lain. Data yang dimaksud adalah data yang valid dan mutakhir yang dianalisis secara cermat untuk kemudian digunakan sebagai informasi dalam melakukan suatu tindakan atau pengambilan suatu keputusan, termasuk dalam pembuatan perencanaan. Kesahihan dan kemutakhiran data sangat diperlukan, karena akibatnya sangat fatal bila suatu keputusan yang diambil didasarkan pada data yang tidak benar dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Prinsip *upstream management*, menghendaki kepemimpinan yang dijalankan oleh siapapun dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi harus melibatkan pikiran atau pandangan orang lain dalam setiap pengambilan keputusan. Artinya, keputusan yang diambil selalu merupakan hasil ramuan seluruh pikiran dari berbagai pihak yang ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Bahwa kepemimpinan institusi, kepemimpinan Kaprodi, dan kepemimpinan dosen, pada level tugas masing-masing memainkan peran sangat penting dan mutlak perlu dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi.
2. Kepemimpinan institusi dan kepemimpinan Kaprodi, selain melaksanakan tugas-tugas internal masing-masing dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, juga memiliki tanggung jawab merubah budaya kerja bagi semua pihak yang berada dalam kewenangan masing-masing untuk melaksanakan penjaminan mutu pendidikan tinggi.
3. Sebagai ujung tombak unit akademik dasar perguruan tinggi, maka kepemimpinan Kaprodi dalam sistem

penjaminan mutu pendidikan tinggi, sebagian berwujud sebagai tugas kendali terhadap pelaksanaan tugas dosen dalam kerangka pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Saran-Saran

1. Kepemimpinan Institusi, kepemimpinan Kaprodi, dan kepemimpinan dosen, diharapkan memiliki satu bahasa dengan tingkat komitmen yang sama dalam melaksanakan penjaminan mutu pendidikan tinggi, sehingga sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi akan bekerja maksimal pada tataran substansi dan tidak hanya pada tataran administrasi.
2. Kepemimpinan institusi, kepemimpinan Kaprodi, dan kepemimpinan dosen, diharapkan dapat menjadikan seluruh perilaku dan hasil kerja dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tinggi sebagai budaya kerja, termasuk perilaku dan hasil kerja pihak-pihak yang berada dalam kepemimpinannya masing-masing.
3. Terkait dengan pelaksanaan tugas dosen dalam kerangka sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, maka kepemimpinan Kaprodi sebagai ujung tombak unit akademik dasar perguruan tinggi dalam melaksanakan tugas kendalinya, perlu dilakukan secara sungguh-sungguh tanpa ada beban psikologis sehingga titik-titik kendali mutu yang sudah dirancang dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Soehendro. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996 – 2005*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. Jakarta. 1996.
- Dubrin, Andrew J., *Principles of Leadership*. Cengage Learning. Canada. 2010.
- Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. 2008.
- Kis, Viktoria. *Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects, Thematic Review of Tertiary Education*. OECD. Paris. 2005.
- Mitchell, Terence, R, dan Larson, James, R, *People in Organization, An introduction to organizational behavior*. McGraw- Hill Book. Singapore. 1987.
- Punang Amaripuja. *Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Yogyakarta. 2007.

- Render, Heizer. *Production and Operation Management*, Third Edition. Allyn and Bacon A Division of Simon and Schuster. Needham Heights. 1993.
- Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, *Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*, Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta. 2003.
- Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HE LTS)*, *Mewujudkan perguruan tinggi berkualitas*, Departemen Pendidikan Nasional, 2004.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Pendidikan Nasional, Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Jakarta. 2005.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum, Seri Manajemen Sekolah Bermutu*. RajaGrafindo Persada. Jakarta. 2009.
- Supeno Djanali. *EPSBED (Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri)*, *MANFAAT BAGI PIMPINAN PERGURUAN TINGGI*, Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta. 2005.
- Stoner, James, A.F. dan Wankel, Charles. *Management*. Prentice – Hall. New Jersey. 1986.
- Tilaar, H.A.R., *Standar Pendidikan Nasional, Suatu Tinjauan Kritis*. Rineka Cipta. Jakarta. 2012.
- Wagen, Van, Lynn dan Davies, Christina, *Supervision and Leadership*. Cassel Wellington House. London. 1998.