

Proposal Penelitian
Penelitian Kompetitif Dosen

LEADERSHIP MODEL BERBASIS TOTAL QUALITY LEARNING (TQL) PADA WORLD
CLASS UNIVERSITY

Studi kasus pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:
Dr. Muhammad Walid, MA
NIP 197308232000031 002

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH PGMI)
Mei, 2017

Proposal Penelitian
Penelitian Kompetitif Dosen

LEADERSHIP MODEL BERBASIS TOTAL QUALITY LEARNING (TQL) PADA WORLD
CLASS UNIVERSITY

Studi kasus pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang



FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH (PGMI)
Mei, 2017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. *Identitas Diri*

Nama : Dr. Muhammad Walid M.A
Tmpt/ tgl lahir : Gresik, 23 Agustus 1973
NIP : 197308232000031 002
Pangkat/Gol : Lektor /IV-a
Alamat Rumah : Jl. Candi VI B No. 100 L Gasek Karang Besuki Sukun Malang
Telp. (0341) 570819
Email : walidpgmi@gmail.com
Pend. Terakhir : Manajemen Pendidikan Islam
Jabatan : Ketua Jurusan PGMI FITK UIN Maliki Malang
Bidang Keahlian : Manajemen dan Supervisi Pendidikan
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah/Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)

B. Pendidikan

SD	: MI Nurul Ulum Gresik	1982
SLTP	: MTs Assa'adah I Gresik	1988
SLTA	: MMA Tambakberas Jombang	1993
S-1	: Fak. Tar. STAIN Malang	1998
S-2	: Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta	2003
S-3	: MPI UIN Malang	2013

Malang, 10 Mei 2017

Dr. Muhammad Walid, MA

NIP 197308232000031 002

PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Muhammad Walid
NIPT : 197308232000031002
Pangkat/Gol. : Lektor Kepala/IV-a
Tempat Tanggal Lahir : Gresik, 23 Agustus 1973
Judul Penelitian : LEADERSHIP MODEL BERBASIS TOTAL
QUALITY LEARNING (TQL) PADA WORLD
CLASS UNIVERSITY (Studi kasus pada
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik
Ibrahim Malang)

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif Dosen FITK tahun 2017.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Mei 2017
Yang membuat pernyataan,

Muhammad Walid
NIP 197308232000031002

Abstrak

Adanya universitas sukses dan berkualitas perlu dilihat (a) Apa yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*)?; (b) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran?; dan (c) Bagaimanakah pengembangan model kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL?. Objek penelitian ini adalah *capacity leadership, school culture, learning process, student need, quality product* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yaitu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Untuk memperoleh data, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dalam bentuk studi kasus. Teknik yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisisnya menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif yang terdiri dari collecting data, reduksi, display dan kesimpulan. Hal-hal yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*) mahasiswa di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah (a) power sharing antara mahasiswa dengan dosen tentang *typically bars* dosen dan mahasiswa secara terbuka, (b) melakukan *gethering* dan *analyzing* informasi sebagai *invanting solution to real-life problem and shaping change*, (c) *hunches and guesswork tentang university dynamics* berdasarkan fakta dan data; (d) *the standards and methods* untuk mereplace secara efisien, efektif, *ongoing data collection process*. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran diarahkan untuk melakukan total quality pada semua aspek yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan, dari mulai input, proses juga output hasil pendidikan. Sedangkan pengembangan praktik-praktik kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL adalah (a) Dosen menunjukkan kepemimpinan (fasilitator bukan bos); (b) Misi, tujuan dan integritas akademik di kelas benar-benar jelas; (c) Semua pekerjaan yang bersangkutan dan mengalir dari mahasiswa; (d) Isi perkuliahan terhubung ke masyarakat sekitar dan dunia nyata; (e) Mahasiswa tidak hanya diperlakukan sebagai “pekerja,” tetapi juga sebagai anggota tim “penelitian dan pengembangan” departemen; (f) Rekan mengajar; kerja kelompok kecil, dan kerja sama ditekankan; (g) Pengalaman estetika disediakan untuk meningkatkan pembelajaran; (h) Kelas yang meliputi proses refleksi; (i) Pengajaran/sistem pembelajaran terus-menerus mengalami evaluasi; dan (j) Kegiatan baru terus-menerus berevolusi dari kegiatan lama.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Total Quality Management (TQM) saat ini menjadi satu model favorit untuk meningkatkan mutu pendidikan yang menjadi tujuan utama setiap kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan. Bahkan pemerintah telah menetapkan melalui kebijakannya bahwa pengelolaan pendidikan di Indonesia haruslah berpendekatan TQM. Namun, Implementasi TQM barangkali perlu juga dibarengi dengan (untuk tidak mengatakan sudah tidak tepat lagi) pendekatan *Total Quality Learning* (TQL) dalam pendidikan yang ditujukan untuk *World Class University*. Alasannya adalah pembahasan TQM begitu sempit hanya dalam bentuk management saja, akan tetapi keluasan aspek pendidikan yang memiliki filosofi yang unik menjadi bias karena implementasi TQM memacu lembaga pendidikan menjadi perusahaan profit yang membiaskan esensi dari pendidikan itu sendiri.

Namun, TQM hanya merupakan bagian dari *Total Quality Learning* (TQL), dimana melalui TQL akan memiliki *quality product* yang menyatukan nilai kepribadian ahklaql kharimah (*fundamental value*) dan profesionalisme (*instrumental value*). Aspek TQL menyangkut bahasan tentang *school culture*, *leadership capacity*, *learning proses effectiveness*, *student needs* yang didasarkan pada *customers satisfaction*, serta *quality product*. Semua aspek tersebut berstandar internasional untuk mendorong setiap lembaga pendidikan menjadi *World Class University* (WCU).

WCU adalah satu wujud dari dibukanya era persaingan bebas dalam segala aspek termasuk pendidikan yang sudah dibuka 2 tahun yang lalu. Pada tahun 2014 merupakan gerbang terbuka bagi dunia pendidikan, dimana setiap lembaga pendidikan harus siap berkompetisi dengan lembaga pendidikan *World Class* lain dari berbagai Negara. Masih banyak PT belum memiliki TQL yang mumpuni yang dapat dijadikan *core capabily* sebagai senjata tepat untuk bersaing dengan *Wold Class University*, sehingga arah dan geraknya tidak beraturan. Hal itu akan

memberikan dampak ketidaktercapaian baik dari tujuan pendidikan maupun keberhasilan setiap kebijakan pendidikan, sehingga dengan demikian pemerintah gagal menciptakan *World Class University*. Dampak selanjutnya adalah keterpurukan pendidikan yang akan diambil alih oleh negara yang telah menjadi *World Class University*, sehingga penjajahan gaya baru akan melanda negara kita.

Sebagaimana yang dirilis Reuters, bahwa saat ini universitas-universitas di Asia telah dapat bersaing dengan 50 universitas-universitas terkemuka di Barat, termasuk Inggris dan Amerika Serikat. Universitas di Jepang, Korea Selatan, China dan Singapura umumnya naik dalam indeks tahunan yang berpotensi menggeser prestasi Barat.¹

Selama ini peringkat Universitas Dunia masih didominasi oleh Amerika Serikat dan Inggris, yang bersama-sama memegang *top ranking* 13. Amerika Serikat memiliki 77 top ranking 200 dan California Institute of Technology (*Caltech*) mengambil posisi teratas untuk tahun kedua berturut-turut. Sementara itu banyak universitas di Eropa mengalami penurunan. Tahun ini hanya universitas di Swedia, Denmark dan Norwegia yang mengalami peningkatan. Peringkat yang disusun menggunakan data dari Thomson Reuters mempertimbangkan reputasi lembaga di kalangan akademisi, rasio staf, jumlah mahasiswa dan dana penelitian yang berasal dari industri. Proporsi terbesar dari ranking universitas ketiga berasal dari seberapa sering perguruan tinggi tersebut memiliki penelitian yang dikutip oleh akademisi luar.

Lembaga pendidikan Islam yang menjadi lokus penelitian ini adalah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Malang) yang telah ditunjuk oleh Menteri Agama sebelumnya, Suryadharma Ali untuk menjadi PTKIN kelas dunia (WCU). Penunjukan Menteri ini tentu bukan tidak beralasan, namun didasarkan pada pertimbangan prestasi yang diraih oleh UIN Malang selama ini.

Saat ini, UIN Malang sedang mengajukan lima program studinya untuk disertifikasi oleh AUN-QU, diantaranya adalah prodi Pendidikan Agama Islam, Biologi, Manajemen, al-Ahwal al-Syakhsyiyah, dan Bahasa dan Sastra Arab. UIN Malang menjadi perguruan tinggi yang komitmen memegang teguh pada

¹www.huffingtonpost.com/2013/10/12/best-universities-in-the-world_n_4032309.html, diakses pada tanggal 8 April 2017 jam 21.30

paradigma integrasi dalam semua sendi kehidupan di kampus, sehingga UIN Malang menjadi kampus percontohan dari PT Islam lainnya, bahkan perguruan tinggi umum. Model pendidikan yang memadukan pesantren dan kampus, perkuliahan yang menggunakan bahasa internasional, menunjukkan kampus ini layak ditunjuk oleh menteri agama waktu itu untuk menjadi WCU.

Oleh karena itulah, adanya universitas sukses dan berkualitas perlu dilihat (a) Apa yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*)?; (b) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran?; dan (c) Bagaimanakah pengembangan model kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL?. Objek penelitian ini adalah *capacity leadership, school culture, learning process, student need, quality product* di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yaitu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian masalah dan tujuan di atas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimanakah model kepemimpinan belajar mahasiswa berbasis TQL pimpinan perguruan tinggi *yaitu* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju WCU. Secara khusus, fokus penelitian adalah:

1. Apa yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*) mahasiswa di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU?
3. Bagaimana pengembangan model kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui,

1. Hal-hal yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*) mahasiswa di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU, dan

3. Pengembangan praktik-praktik kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai PT menuju WCU?

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi UIN Maliki Malang. Dalam menghadapi persaingan global, dunia pendidikan harus mampu bersaing tidak hanya pada tingkat nasional, namun juga pada tingkat regional bahkan internasional. Di samping itu, lembaga-lembaga pengguna (*user*) dari UIN Maliki Malang memerlukan lulusan yang bermutu yang dijamin oleh lembaga independen yang memiliki kredibilitas. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berguna bagi UIN Maliki Malang dalam menerapkan manajemen mutu, mengembangkan budaya mutu, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi sistem jaminan mutu terutama mutu dalam pembelajaran, sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam membangun sistem jaminan mutu sebagai upaya untuk memperoleh kredibilitas yang lebih tinggi bagi masyarakat.
2. Bagi pimpinan UIN Maliki Malang, penelitian ini sebagai bahan untuk melakukan perbaikan terhadap proses penjaminan mutu pembelajaran di UIN Maliki Malang melalui model kepemimpinan mutu berbasis TQL.
3. Bagi peneliti dan peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai upaya untuk melihat dan manfaat teori-teori manajemen mutu dengan dunia implementatif lapangan pendidikan. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi peneliti lain yang mengambil tema yang sama tentang manajemen pendidikan pada umumnya dan manajemen mutu pembelajaran pada khususnya.
4. Bagi ilmu manajemen pendidikan, sebagaimana yang peneliti tekuni, penelitian ini dapat menambah dan menjadi kajian baru dalam dunia manajemen pendidikan, utamanya dalam bidang akreditasi lembaga pendidikan, bahwasanya pendidikan sebagai lembaga *non-profit* pada kenyataannya harus dikelola secara profesional sebagaimana lembaga *profit oriented* dengan memperhatikan kebutuhan *stakeholder*.

E. Definisi Istilah

David Langford mengemukakan bahwa TQL adalah *redefine classroom norm and practices*, TQL *consistent power to change teaching and learning for the better*. Yang memiliki ciri sebagai berikut: (a) *The quality process gives students meaningful authority and responsibility to determine the shape and course of their own learning*; and (b) *TQL abolishes the traditional emphasis on outcomes-grades, test scores, and focuses instead on improving the classroom processes by which learning takes place*.

Dalam penelitian ini, model kepemimpinan *Total Quality Learning* bertujuan mengakumulasi *fundamental value* dan *instrumental value* dalam hasil pendidikannya sehingga dilakukan peningkatan mutu pada segala aspek yang berkaitan dengan proses pendidikan. Aspek tersebut diantaranya adalah (1) *leadership capacity* yang karakteristiknya disesuaikan dengan tuntutan untuk memimpin world class university; (2) *learning proses World Class University*, yang berkaitan dengan (a) mempersiapkan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang sesuai dengan world class university; (b) fasilitas dan dana pendidikan yang dapat mendorong menuju world class university; (c) desain kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan world class university; (d) *pedagogic methodological* yang dirancang untuk world class university; (e) *total quality management* world class university; (f) *school culture* world class universitas; (3) *student needs* yang didasarkan pada kebutuhan dan tuntutan global masa yang akan datang; (4) *quality product* merupakan akumulasi dari fundamental value dan instrumental value.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Total Quality Learning

Total quality management merupakan paradigma baru yang melanda seluruh dunia, diimplementasikan membabi buta dalam setiap organisasi baik itu bersifat profit maupun nonprofit, yang berskala kecil maupun yang besar, dalam skupe local maupun global. Booming TQM ini dinilai tidak tepat apabila diimplementasikan dalam lembaga pendidikan karena cakupannya menjadi sangat sempit dalam hal management saja, akan tetapi karakteristik dari pendidikan itu sangat luas tidak hanya menyentuh aspek management saja akan tetapi menyentuh aspek pembelajaran dan pembentukan kepribadian sebagai karakteristik unik yang tidak dapat dikelola secara umum saja, akan tetapi ada sentuhan khusus yang dapat menyatukan hasil pembelajaran yaitu kepribadian intelektual sebagai fundamental value dan keterampilan sebagai instrumental value.

Model kepemimpinan total quality learning bertujuan mengakumulasi fundamental value dan instrumental value dalam hasil pendidikannya sehingga dilakukan peningkatan mutu pada segala aspek yang berkaitan dengan proses pendidikan. Aspek tersebut diantaranya adalah (1) *leadership capacity* yang karakteristiknya disesuaikan dengan tuntutan untuk memimpin world class university; (2) *learning proses* world class university, yang berkaitan dengan (a) mempersiapkan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang sesuai dengan

world class university; (b) fasilitas dan dana pendidikan yang dapat mendorong menuju world class university; (c) desain kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan world class university; (d) *pedagogic methodological* yang dirancang untuk world class university; (e) *total quality management* world class university; (f) *school culture* world class universitas; (3) *student needs* yang didasarkan pada kebutuhan dan tuntutan global masa yang akan datang; (4) quality product merupakan akumulasi dari fundamental value dan instrumental value.

David Langford dalam Kenneth and Bennett mengemukakan bahwa TQL adalah *redefine classroom norm and practices*, *TQL consistent power to change teaching and learning for the better*. Yang memiliki ciri sebagai berikut: (a) *The quality process gives students meaningful authority and responsibility to determine the shape and course of their own learning*; and (b) *TQL abolishes the traditional emphasis on outcomes-grades, test scores, and focuses instead on improving the classroom processes by which learning takes place*.²

Tahapan pertama adalah peningkatan quality adalah power sharing antara peserta didik dengan guru tentang *typically bars* guru dan peserta didik secara terbuka, yaitu tentang pemahaman mata pelajaran dan kemampuan guru untuk meyakinkan tujuan nilai dan kebermaknaan dari mata pelajaran tersebut, serta harapan dari *real and enthusiastic learning*. Dibahas juga tentang kualitas proses pembelajaran dengan melakukan *gathering* dan *analyzing* informasi sebagai *invanting solution to real-life problem and shaping change*.

Kedua, menanamkan pengertian bahwa *Total Quality Management* merupakan jantungnya *Total Quality Learning*, dimana ketika peserta didik dan

²Wilson Kenneth & Bennet, *Redesigning Education* (New York: Henry Holt and Company Jurnal, 1994), hlm. 160.

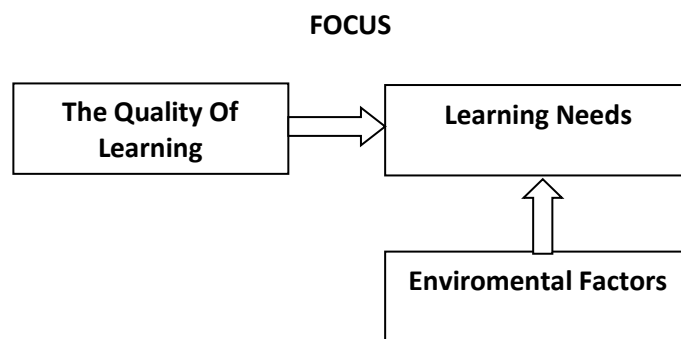
guru bersama *in the persuit of excellence*, harus menempuh dua prosedur yaitu (1) *hunches and guesswork tentang school dynamics* berdasarkan fakta dan data; (2) *the standards and methods* untuk mereplace secara efisien, efektif, *ongoing data colection process*.

Secara umum TQL itu sendiri diarahkan untuk melakukan total quality pada semua aspek yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan, dari mulai input, proses juga output hasil pendidikan, seperti yang dikemukakan dalam *Total Quality Learning* (TQL) yang telah dirintis di Mt. Edgecumbe High School di Sitka, Alaska dan sekarang dimanfaatkan di sekolah sekolah dan kabupaten di seluruh negeri. TQL menyediakan metode dan alat untuk: (a) siswa mengembangkan tanggung jawab; (b) siswa mengembangkan kebutuhan dan kemampuan untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama; (c) mempromosikan berpikir pemecahan masalah yang kompleks dalam proses belajar; (d) siswa untuk mengevaluasi kualitas pekerjaan mereka sendiri dan orang lain; dan (e) siswa kelas mengembangkan tujuan, visi, dan pernyataan misi; bekerja dengan para guru untuk merancang kurikulum unit; dan melakukan konferensi yang dipimpin mahasiswa untuk menunjukkan kemajuan mereka dan area-area perbaikan yang diperlukan kepada orangtua mereka.

Dalam buku *Kualitas Fusion*, Margaret Byrnes menggambarkan pendekatan holistik untuk menggunakan TQL di dalam kelas. Pendekatan yang digunakan oleh Voyager: (a) Guru menunjukkan kepemimpinan (fasilitator bukan bos); (b) Misi, tujuan dan integritas akademik di kelas benar-benar jelas; (c) Semua pekerjaan yang bersangkutan dan mengalir dari siswa; (d) Isi kursus terhubung ke masyarakat sekitar dan dunia nyata; (e) Mahasiswa tidak hanya diperlakukan

sebagai “pekerja,” tetapi juga sebagai anggota tim “penelitian dan pengembangan” departemen; (f) Rekan mengajar; kerja kelompok kecil, dan kerja sama ditekankan; (g) Pengalaman estetika disediakan untuk meningkatkan pembelajaran; (h) Kelas yang meliputi proses refleksi; (i) Pengajaran/sistem pembelajaran terus-menerus mengalami evaluasi; dan (j) Kegiatan baru terus- menerus berevolusi dari kegiatan lama.³

Fakri Gaffar (2006) mengemukakan bahwa fokus dari lembaga pendidikan adalah dengan menciptakan kualitas dalam proses pembelajaran dimana akan dipengaruhi oleh kebutuhan serta faktor lingkungan.⁴ Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1: Fokus Kualitas Pembelajaran

Konsep dari kualitas kadang dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian yang merupakan fungsi spesifikasi kualitas yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Stephen Uselac yang dikutip Fandy Tjiptono menegaskan bahwa

³Bennis, Warren G. Benne, Kenneth D & Chin, Robert. (1990). *Merencanakan Perubahan*. Jakarta : Intermedia

⁴ Fakri Gaffar (2006; 24)

kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia.⁵

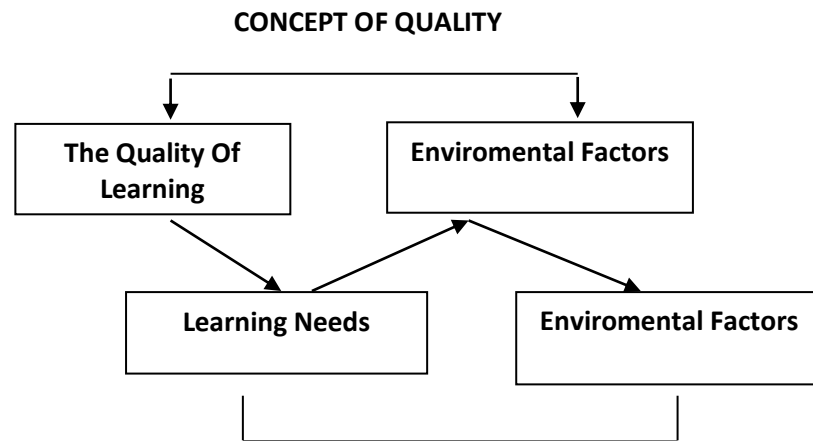
Banyak definisi tentang kualitas yang dikemukakan berdasarkan sudut pandang masing-masing, diantaranya sebagai berikut: (1) *Performance to the standard expected by the customer*; (2) *Meeting the customer's needs the first time and every time*; (3) *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations*; (4) *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*; (5) *pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines*; (6) *The meaning of excellence*; (7) *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers*; (8) *The best product that you can produce with the materials that you have to work with*; (9) *Continuous good product which a customer can trust*; and (10) *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating*.

Definisi mutu dapat dinyatakan sebagai *fitness for use, conformance to customer satisfaction, meeting customer expectations, low cost, on time delivery*. Dengan demikian kualitas adalah mengerjakan produk yang benar (secara berhasil guna) dengan cara yang benar (secara berdaya guna/efisien) pada waktu yang tepat, dipercaya (*reliability*) dan handal. Kualitas merupakan karakteristik barang atau jasa yang ditentukan oleh pemakainya, dan kualitas menunjukkan adanya kesesuaian antara produk dengan apa yang diinginkan pelanggan.

Sedangkan *dimensions of quality for goods* adalah *operation, reliability & durability, conformance, serviceability, appearance, dan perceived quality*. Alasan

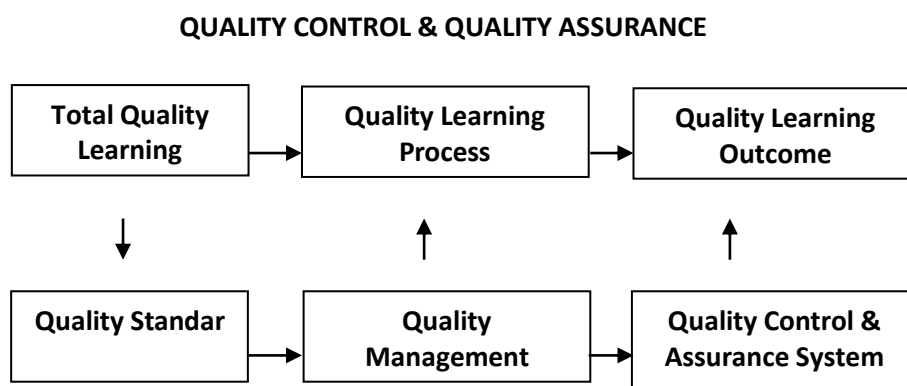
⁵ Fandy Tjiptono (1995:3)

pentingnya mutu bagi setiap organisasi ada tiga yaitu : *company reputation*, *product reliability*, dan *global implications*. Fakry Gaffar (2006) menggambarkan konsep mutu sebagai berikut:⁶



Gambar 2: Concept of Quality

Fakry Gaffar (2006) membagi bahwa quality itu dibagi dengan *quality control* dan *quality assurance*, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3: Quality Control and Quality Assurance

Kotler mengungkapkan formulasi model kualitas jasa terletak pada pelayanan, dimana bentuk pelayanan yang dipilih merupakan rangkaian kebijakan,

⁶Fakry Gaffar

kemampuan dan racikan pemimpin pendidikan dalam mengakumulasikan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh universitas dalam mengatur strategi pemasaran.⁷ Alasan yang dapat dikemukakan bahwa: (1) loyalitas pelanggan pendidikan yang lebih tinggi (*higher customer Loyalty*). Kualitas merupakan factor yang sangat penting untuk menciptakan kualitas pelanggan. Kualitas superior akan menimbulkan kepuasan lebih tinggi yang akan membentuk loyalitas pelanggan semakin kuat, pada akhirnya akan meningkatkan pemasaran pendidikan yang menandakan meningkatnya sumber dana pendidikan; (2) *Higher Market Share* (pangsa pasar yang lebih besar).

Pelanggan pendidikan yang loyal merupakan basis yang solid bagi organisasi, karena terjadi periklanan yang gratis dan berkualitas word-of-mouth akan membawa pelanggan baru sehingga dapat memperluas pangsa pasar yang dimiliki universitas; (3) Hasil investasi yang lebih tinggi (*higher returns to investment*). Riset menunjukkan bahwa suatu lembaga pendidikan yang memiliki produk yang berkualitas tinggi merupakan lembaga yang paling diminati pelanggan dan outputnya sangat diminati pasar kerja sehingga akan meningkatkan sumber dana lembaga tersebut; (4) Karyawan yang loyal (*loyal employee*). Bila produk lembaga tersebut berkualitas superior maka akan meningkatkan image lembaga tersebut dan membuat seluruh civitas akademika lembaga tersebut mendapat kebanggaan atas kinerjanya sehingga menimbulkan kepuasan yang akan meningkatkan loyalitas dan produktif; dan (5) Biaya yang rendah (*lower cost*). Kualitas produk superior berarti melakukan sesuatu yang benar pada waktu kali

⁷Kotler (2000:439)

pertama, sehingga lembaga akan mengeluarkan biaya se-efisien mungkin untuk memperbaiki kesalahan dan ketidakpuasan pelanggan.

Implementasi dari kualitas itu sendiri akan tergantung dari bagaimana pemimpin pendidikan mampu menangkap, menganalisis serta menuangkannya dalam tahapan-tahapan kegiatan. Sehingga setiap kegiatan menciptakan nilai yang dapat dirasakan oleh customers, stakeholders dan user, nilai yang melekat itulah yang dijadikan produk dari pendidikan. Dan nilai tersebut merupakan sebuah gerbang menuju world class performer company, sehingga kualitas pendidikan yang diselenggarakan sejajar dengan kualitas pendidikan secara global.

Ada kendaraan yang akan membawa dan melayani anggota worldclass yaitu kosmopolitan. Kosmopolitan akan menuntun lembaga pendidikan yang dihubungkan oleh rantai global, karakteristik dari kendaraan ini adalah disetiap tempat sangat menyenangkan serta mampu memahami dan menjembatani perbedaan diantara anggota worldclass.

Kosmopolitan merupakan kerangka berpikir yang terdiri dari 3 aset yang tidak nyata yaitu: (1) Konsep yang erat kaitannya dengan knowledge dan ide yang terbaik dan terbaru; (2) Kompetensi; merupakan kemampuan untuk beroperasi pada standar tinggi di setiap tempat di manapun; dan (3) Koneksi adalah akses ke sumber daya orang dan organisasi di seluruh dunia

Ciri khas lembaga sebagai anggota worldclass, 3 aset yang terangkum menjadi kosmopolitan akan selalu dibawa kemanapun lembaga beroperasi, kosmopolitan ini memiliki peluang yang tak terbatas karena kemampuan mereka untuk mendapatkan sumber daya atau memperoleh akses ke-knowledge di manapun diseluruh dunia. Sehingga kesuksesan dari lembaga pendidikan akan

dating dan akan sangat tergantung kepada kemampuan untuk memenuhi standar dunia dan bergabung dengan jaringan dunia. Beberapa komponen yang berpengaruh terhadap lembaga untuk menuju worldclass, diantaranya adalah pimpinan lembaga.

Pimpinan memiliki peran dan fungsi yang sangat penting untuk tumbuh dan kembangnya lembaga pendidikan, kemampuan pimpinan yang melebihi yang lainnya merupakan aspek pertama yang wajib dimiliki, misalnya; dengan adanya kebijakan UU No 9 Tahun 2009 tentang BHP, hal yang pertama harus dilakukan oleh pemimpin adalah mempelajari dan menganalisis UU tersebut tentang pengaruh, dampak dan peluang bagi lembaga pendidikan. Kemampuannya dalam memprediksi langkah yang tepat untuk mengantisipasinya akan menciptakan langkah lanjutan yang lebih menuju pada realisasi dari perubahan visi dan misinya.

Model kepemimpinan yang dibutuhkan untuk membawa lembaga pada worldclass adalah kepemimpinan yang berbasis budaya dan nilai, kepemimpinan ini merupakan gabungan dari beberapa model kepemimpinan yang dirasakan oleh penulis tepat untuk membawa lembaga tumbuh dan berkembang. Esensi kepemimpinan ini adalah penciptaan nilai yang diubah menjadi budaya lembaga yang berkaitan dengan nilai yang dirasakan yang menyangkut kesan emosional dari setiap orang baik itu civitas akademika, customers, stakeholders dan users pendidikan.

Asumsi dari lahirnya kepemimpinan nilai ini adalah bahwa setiap transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli selalu akan berkaitan dengan keseimbangan antara nilai yang dikeluarkan dengan nilai yang di dapat. begitu

pula dalam lembaga pendidikan dimana customers membayar sejumlah dana untuk mengikuti proses pembelajaran karena berharap akan mendapatkan sejumlah nilai manfaat yang di dapat dari produk pendidikan.

Produk pendidikan menjadi pilar utama untuk mempresentasikan nilai yang disodorkan oleh lembaga, apalagi pendidikan tinggi merupakan lembaga yang outputnya langsung bersentuhan dengan dunia kerja, sehingga customers, stakeholders maupun users langsung mampu mengevaluasi keberadaan lembaga PT tersebut, jika langsung terserap dunia kerja yang bersifat lokal itu akan memberikan kepuasan sehingga nilai lembaga tersebut akan meningkat di mata mereka, apabila terserap oleh dunia kerja global maka mereka akan merasakan sangat puas dan melahirkan loyalitas mereka terhadap lembaga karena nilai lembaga naik secara melonjak, dan apabila lulusan tidak terserap dunia kerja maka nilai yang telah ada dengan sendirinya akan menurun karena terjadi rasa tidak puas, hal itu akan memastikan nilai lembaga menurun dan untuk beberapa tahun mendatang dapat dipastikan lembaga tidak akan diminati oleh customers, stakeholders dan user.

Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, di setiap aktvitasnya akan berakar pada nilai yang diyakini dan selalu menciptakan nilai yang lebih dan lebih, artinya dia akan selalu melakukan *value improvement* sehingga menghasilkan total nilai yang luar biasa

B. Model Kepemimpinan Pendidikan

Salah satu tinjauan tentang kepemimpinan pendidikan yang terbaru ditulis oleh Leithwood dan Duke. Tinjauan ini didasarkan pada sebuah studi yang meneliti empat jurnal terkemuka tentang kepemimpinan dan administrasi kependidikan.

Leithwood dan Duke mengidentifikasi 20 konsep kepemimpinan yang mengklasifikasikannya menjadi enam pendekatan yang berbeda. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah kepemimpinan instruksional, transformasional, moral, partisipatif, manajerial, dan kontingental. Leithwood dan Duke percaya, meskipun keenam pendekatan ini dibedakan oleh asumsi dasar yang menggarisbawahinya, dalam beberapa aspek justru terdapat kemiripan.⁸

1. Kepemimpinan Instruksional

Menurut Leithwood dan Duke, kepemimpinan instruksional memusatkan perhatiannya pada; “sikap-sikap guru ketika mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan perkembangan siswa”.⁹ Pemimpin instruksional paling banyak berurusan dengan para guru dan memberi mereka dukungan dan kondisi yang dibutuhkan untuk kualitas kurikulum dan instruksi. Kualitas kurikulum dan instruksi merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap prestasi siswa.

Lahui-Ako juga menilai kepemimpinan instruksional sebagai kemampuan pimpinan sekolah untuk memandu proses-proses penyusunan kurikulum yang lebih luas:

Kepemimpinan instruksional berkaitan dengan peran dan tugas kepala sekolah yang mencakup hal-hal seperti mengemban tugas penting dalam menyusun dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan sekolah, menciptakan pengharapan-pengharapan dan standar-standar, mengkoordinir kurikulum, mengawasi dan mengevaluasi instruksi (pengajaran), memperluas kesempatan siswa untuk belajar, dan meningkatkan profesionalisme para staf.¹⁰

⁸**Kenneth A. Leithwood** & Daniel L. Duke, A Century's Quest to Understand School Leadership. Joseph Murphy & Karen Seashore Louis (eds.). *Handbook of Research on Educational Administration* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1999)

⁹*Ibid.*

¹⁰Boe Lahui-Ako. The Instructional Leadership Behaviour of Papua New Guinea Hih School Principalls. *Journal of Educational Administration*. 39 (3).2001, hlm. 234

Sebagai dukungan terhadap konsep kepemimpinan instruksional, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2001) menggambarkannya sebagai integrasi tugas-tugas asistensi langsung terhadap para guru, pengembangan kelompok, pengembangan staf, pengembangan kurikulum, dan penelitian¹¹.

Namun, pemikiran-pemikiran terkini tentang kepemimpinan ini mengindikasikan adanya konsep yang lebih luas. Hill (2002) misalnya, mengajukan tiga peran utama pemimpin instruksional¹². Peran-peran tersebut meliputi: memimpin dan mengelola perubahan, memotivasi dan mengelola sumber daya manusia, mendesain dan mengatur sistem, proses-proses, dan sumber daya. Dengan demikian, sebuah konsep kepemimpinan instruksional kini sedang berkembang, tidak lagi terbatas pada kurikulum dan instruksi. Nyatanya, kepemimpinan instruksional berinteraksi dengan semua elemen sekolah untuk mencapai hasil-hasil pembelajaran yang lebih baik untuk siswa.

2. Kepemimpinan Moralis

Menurut Leithwood dan Duke (1999), kepemimpinan moralis memusatkan perhatiannya pada nilai dan etika pemimpin. Nilai merupakan hal pokok bagi praktik-praktik kepemimpinan dan administrasi. Kepala sekolah moralis membawa sekolah menuju sebuah visi atau tujuan dengan penuh keyakinan bahwa mereka berdiri di atas nilai-nilai moral dan edukasional yang penting¹³. Menurut Sergiovanni (1992), kepemimpinan moralis didasarkan pada otoritas moral, yang terpusat pada kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut

¹¹Carl D. Glickman, Syephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (Boston: Allyn & Bacon, 2001)

¹²Peter W. Hill, What All Principals Should Know About Teaching and Learning. Marc S. Tucker & Judy B. Coddling (eds.), *The Principal Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass. 2002).

¹³**Kenneth A. Leithwood** & Duke, 1999, *Op Cit*.

kepala sekolah sebagai pusat kepemimpinan. Kepercayaan dan nilai tersebut mencakup tentang bagaimana manusia belajar dan mengetahui, yang menentukan gaya kepemimpinan kepala sekolah¹⁴.

Duignan, Bhindi dan Machperson menciptakan sebuah istilah kepemimpinan edukatif, yang mengacu pada kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada moralitas dengan cara “lebih peduli pada cara-cara mengetahui, memberi nilai, dan mengubah organisasi”. Mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan edukatif mempunyai tiga bidang metafisik, meliputi: aktivitas yang dilakukan di dunia material (aktivitas evaluatif dan manajerial yang menggabungkan gagasan-gagasan tentang efisiensi, efektivitas, dan ketercapaian); agen budaya dalam dunia sosial (aktivitas kultural dan politik yang mencakup pengetahuan tentang dampak-dampak praktik nilai-nilai bersama, dan teori-teori dominan tentang realitas sosial); dan praktik reflektif dalam alam ide yang abstrak (aktivitas filosofis dan strategis yang berkaitan dengan persoalan-persoalan “apa yang benar” dan “apa yang penting”)¹⁵.

Kebutuhan akan kepemimpinan moralis di sekolah diperkuat dengan adanya masyarakat yang cepat berubah, yang mempunyai dampak besar pada moralitas. Davies (2002) mengingatkan tentang sekularisasi masyarakat yang terus meningkat dan penguatan faham dan sikap materialistik¹⁶. Nilai-nilai telah berubah, nilai-nilai yang sebelumnya bisa hilang/tidak sesuai lagi dengan konteks sekarang. Dalam situasi ini, pertentangan nilai-nilai sering terjadi. Karena itu,

¹⁴Thomas J. Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting the Heart of School Improvement* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992).

¹⁵Patrick A. Duignan, Narottam Bhindi & Mac Pherson, *Educative Leadership: A Practical Theory. Educational Administration Quarterly*. 29 (1). 1993. Hlm. 4.

¹⁶Brent Davies, *Rethinking Schools and Schools Leadership for the Twenty-First Century: Changes and Challenges. The International Journal of Educational Management*, 16(4). 2002.

Sergiovanni (1992) menunjuk otoritas suci dan perasaan sebagai sumber-sumber nilai untuk dapat menentukan mana yang benar dan mana yang salah. Otoritas suci mengacu pada bidang-bidang otoritas religius, otoritas profesional atau norma-norma masyarakat dan tujuan-tujuan bersama, dan otoritas idealita-idealita demokratis atau idealita lainnya¹⁷.

Dengan demikian, kepemimpinan moralitas terutama didasarkan pada nilai-nilai dan etika pemimpin, yang tercermin dalam praktik-praktik kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan ini sangat vital dalam konteks pendidikan, karena sebagaimana ditunjukkan oleh Duignan dkk, terdapat jurang kejujuran dan integritas dalam praktik-praktik kepemimpinan masa kini. Tuntutan-tuntutan material dapat menyebabkan pemimpin melupakan aspek-aspek etis dari kepemimpinan¹⁸.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan¹⁹. Ada tiga pendapat yang berbeda tentang landasan kepemimpinan partisipatif yang dapat diidentifikasi. *Pertama*, untuk tujuan meningkatkan efektivitas organisasional. *Kedua*, harus dijalankan di sekolah-sekolah yang disokong oleh nilai-nilai demokrasi. *Ketiga*, ia menjadi penting dalam konteks manajemen berbasis sekolah di mana para *stakeholder* yang sah berbagi kepemimpinan.

Terlepas dari perbedaan di atas, proses pembuatan keputusan bersama oleh para *stakeholder* sekolah merupakan isu pokok dalam model ini. Kebutuhan

¹⁷Sergiovanni, *Op. Cit.* Hlm, 12

¹⁸Patrick A. Duignan, Narottam Bhindi & Mac Pherson, *Op. Cit*

¹⁹**Kenneth A. Leithwood** & Duke, *Op. Cit*, Hlm. 12

untuk pembuatan keputusan didasarkan pada argumen bahwa terlalu banyak masalah untuk di atasi oleh satu orang untuk hasil yang diharapkan. Menurut Leithwood dan Duke, kepemimpinan partisipatif semacam itu akan mampu meningkatkan kapasitas sekolah untuk merespons secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal²⁰.

Penting untuk dicatat bahwa proses pembuatan keputusan bersama dapat menimbulkan konflik antar anggota. Hal ini merupakan kemampuan dan tanggung jawab kepala sekolah untuk melihat sisi yang menguntungkan dari potensi konflik ini²¹. Dengan demikian, idealnya, pemimpin partisipatif mampu melibatkan lebih banyak orang (*stakeholder* sekolah) dalam proses pembuatan keputusan, serta untuk memanej konflik yang muncul dalam proses tersebut.

4. Kepemimpinan Manajerial

Kepemimpinan manajerial memusatkan perhatiannya pada fungsi, tugas, dan sikap pemimpin²². Leithwood dan Duke mengidentifikasi sepuluh rangkaian tugas atau fungsi manajerial kepemimpinan sekolah:

- a. Menyediakan sumber daya finansial dan material yang cukup
- b. Mendistribusikan sumber daya finansial sehingga dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya
- c. Mengantisipasi problem yang mungkin muncul dan menciptakan sarana yang efektif dan efisien untuk menghadapinya
- d. Mengatur fasilitas sekolah
- e. Mengatur lembaga kesiswaan

²⁰*Ibid*

²¹Alan B. Henkin, Peter J. Cistone & Jay R. Dee, Conflict Management Strategies of Principals in Site-Based Managed Schools. *Journal of Educational Administration*. 38 (2). 2000

²²*Ibid*

- f. Memelihara pola komunikasi yang efektif dengan staf, siswa, masyarakat, dan pegawai wilayah
- g. Mengakomodir kebijakan dan inisiatif yang diambil oleh kantor wilayah dengan cara-cara yang dapat membantu pencapaian tujuan sekolah
- h. Menyokong staf untuk mengurangi gangguan bagi program instruksi
- i. Memediasi konflik dan perbedaan-perbedaan dalam ekspektasi
- j. Memenuhi tuntutan-tuntutan politik pemfungsian sekolah.

Fungsi kepemimpinan sekolah ini dijalankan untuk menciptakan keteraturan dan stabilitas di sekolah. Nyatanya, menurut Leithwood dan Duke, fungsi manajerial ini menggambarkan sebuah orientasi kepemimpinan sekolah yang sama dengan orientasi yang ditemukan pada literatur kepemimpinan klasik²³.

Sergiovanni (1990) menekankan bahwa sekolah, sebagaimana organisasi lainnya, membutuhkan pemimpin yang memiliki keterampilan manajerial, selain dimensi kepemimpinan yang lain. Sergiovanni menggambarkan fungsi manajerial ini sebagai tuntutan teknis kepemimpinan. Ia juga menjelaskan bahwa fungsi manajerial menjamin keteraturan dan reliabilitas di sekolah-sekolah di mana setiap orang merasa aman dan memusatkan perhatiannya pada tujuan-tujuan utama dan aktivitas pokok. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial dibutuhkan demi kesuksesan sekolah dan untuk melengkapi keseluruhan dimensi kepemimpinan sekolah²⁴.

5. Kepemimpinan Kontingental

Leithwood dan Duke juga menjelaskan bahwa kepemimpinan kontingental memusatkan perhatiannya pada soal bagaimana pemimpin merespons situasi

²³Kenneth A. Leithwood & Duke, *Op. Cit.*

²⁴Sergiovanni, *Op. Cit.* Hlm, 12

organisasional yang khas atau masalah-masalah yang dihadapi²⁵. Kondisi yang unik ini disebabkan oleh sifat dan kesukaan rekan kerja, kondisi kerja, dan tugas yang harus dilaksanakan. Fiedler menekankan bahwa pendekatan terhadap kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa konteks yang berbeda menuntut praktik kepemimpinan yang berbeda pula²⁶. Gaya administratif yang berbeda mungkin akan menghasilkan tanggapan yang berbeda dari setiap orang²⁷. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif akan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi-kondisi di mana mereka menjalankan kepemimpinan²⁸.

Implikasinya, tak satu pun gaya kepemimpinan yang bisa efektif pada setiap konteks sekolah. Belakangan, hal ini juga ditegaskan dalam berbagai studi, seperti studi yang dilakukan Day dkk. (2000) dan Gurr dkk. (2003). Day dkk. menemukan bahwa kepemimpinan di sekolah-sekolah sukses di Inggris dianggap sebagai *people-oriented* dan dilandasi oleh nilai-nilai personal dan profesional kepala sekolah serta komunitas sekolah itu sendiri²⁹. Sedangkan Gurr dkk. menemukan adanya tiga sekolah di Victoria yang memiliki gaya praktik kepemimpinan yang berbeda³⁰.

Sebagai kesimpulan, kepemimpinan kontingental berkenaan dengan kepala sekolah yang sikap-sikapnya sesuai dengan konteks. Owens (200) menyatakan

²⁵**Kenneth A. Leithwood** & Duke, *Op. Cit.*

²⁶Fred E. Fiedler, The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories. Martin M. Chemers & Roya Ayman (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directon* (San Diego: Academic Press. 1993)

²⁷Chemers, *Op. Cit.* Lihat juga Fiedler, *Ibid.*

²⁸Fiedler, *Ibid*

²⁹Day C. Harris, Hadfield M. Tolley & J. Beresford, *Leading Schools in Time of Change* (Buchingham: Open University Press, 2000).

³⁰David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth Di Natale, Patricia Ford, Richard Hardy & Richard Swan, Succesfull School Leadership in Victoria: Three Case Studies. *Leading and Managing*. 9 (1). 2003

bahwa orientasi kepemimpinan ini sangat membantu dalam mengatasi masalah motivasi, pembuatan keputusan, perubahan organisasional, kultur organisasional, dan manajemen konflik³¹.

6. Kepemimpinan Transformasional

Dalam kegiatan ini, kepemimpinan transformasional lebih dilihat dalam konteks pendidikan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dianggap sangat penting di sekolah, khususnya pada masa-masa pergolakan, ketidakpastian, dan perubahan-perubahan³². Caldwell dan Spinks (1992) juga percaya, perubahan berlangsung sangat cepat; telah menjadi ciri kehidupan profesional manusia; dan tidak akan berakhir. Terlebih lagi, perubahan yang terjadi sekarang ini lebih kompleks dan membutuhkan strategi yang jitu untuk menghadapinya³³. Sebagian besar ahli beranggapan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional sejalan dengan masa perubahan yang cepat dan dengan konteks yang berubah-ubah³⁴.

Namun demikian, para ahli berbeda dalam mendeskripsikan faktor-faktor atau dimensi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. Misalnya, seperti dikutip dalam Leithwood dkk. (1999), Kowalski dan Oates (1993) menerima klaim Burns (1978), bahwa kepemimpinan transformasional merefleksikan transendensi kepentingan pemimpin maupun pengikut. Pemimpin transformasional memberikan motif bagi para pengikutnya untuk meraih tujuan-tujuan pemimpin

³¹Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*. Vol. 10 (Needham Heights: Allyn and Bacon. 2000)

³²**Kenneth A. Leithwood**, Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*. 2 (3). 1994

³³Brian J. Caldwell & Jim M. Spinks, *Leading The Self-Managing School* (London : The Falmer Press. 1992) , lihat juga Michael Fullan, *Change Forces: Probing the Depth of Educational Reform*. (London: Falmer Press. 1993), juga Andy Hargreaves, A. *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Post-Modern Age* (London: Cassell. 1994).

³⁴Tony Bush & David Middlewood, *Leading and Managing People in Education* (London: Sage Publication. 2005).

dan pengikut secara lebih efektif³⁵. Tomlinson (2004) juga menyatakan, kepemimpinan efektif yang transformatif berkenaan dengan bagaimana cara menginspirasi dan memenangkan komitmen para pengikutnya³⁶. Kepemimpinan transformasional juga dibedakan dari kepemimpinan transaksional karena yang terakhir lebih terfokus pada pertukaran penghargaan antara pemimpin dan yang dipimpin³⁷.

Berdasarkan klasifikasi Bass (1985) dan Leithwood (1994), Leithwood dan Jantzi (1997) menyusun suatu model kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah, yang mengandung enam dimensi: menyokong pembangunan visi dan tujuan; membangun suatu struktur pengambilan keputusan yang kolaboratif; memberi contoh praktik-praktik profesional yang baik; memberikan dukungan individual; memberikan stimulasi intelektual; dan menetapkan ekspektasi performa yang tinggi³⁸.

Setelah serangkaian studi tentang kepemimpinan sekolah, Leithwood dkk. (1999) dan Yukl dkk. (2002) menyusun suatu model kepemimpinan sekolah transformasional³⁹. Leithwood dan Riehl (2003) percaya bahwa model ini memuat rangkaian utama praktik-praktik dasar kepemimpinan yang berguna hampir di setiap konteks sekolah⁴⁰. Model ini mengklasifikasikan beberapa dimensi spesifik menjadi tiga kelompok besar praktik-praktik kepemimpinan: *Pertama*;

³⁵**Kenneth A. Leithwood** & Duke, *Op. Cit*, lihat juga Jack Kowalski & Oates, The Evolving Role of Superintendents in School-Based Management. *Journal of School Leadership*. 5 (4). 1993, juga pada James Mac. Gregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row. 1978)

³⁶Harry Tomlinson, *Educational Leadership: Personal Growth for Profesional Development* (London: SAGE Publications, 2005)

³⁷Bass, 1998, *Op. Cit*, Bass & Avolio, 1994, *Op. Cit*, Burns, 1978, *Op. Cit*

³⁸**Kenneth A. Leithwood** & Doris Jantzi, Explaining Variation in Teachers' Perceptions of Principals; Leadership: A Recliation. *Journal of Educational Administration*. 35 (4). 1997. Hlm. 313

³⁹Lihat Leithwood, 1999, *Op. Cit*, juga Yukl, *Op. Cit*. Hlm. 73

⁴⁰**Kenneth A. Leithwood and Carolyn Riehl**, What Do We Already Know About Successful School Leadership? Didapatkan pada tanggal 7 Oktober, 2003. [Http://www.cepa.gse.rutgers.edu](http://www.cepa.gse.rutgers.edu). 2003

Menetapkan arah; mencakup membangun visi bersama, menciptakan konsensus tentang tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas, serta membangun ekspektasi performa yang tinggi: *Kedua*; Mengembangkan sumber daya manusia; mencakup menyediakan dukungan individual, menawarkan stimulasi intelektual, dan memberikan contoh nilai-nilai dan praktik-praktik yang penting: *Ketiga*; Mendesain ulang organisasi; meliputi membangun suatu kultur kolaboratif, menciptakan dan memelihara struktur-struktur dan proses-proses pengambilan keputusan bersama, serta membangun hubungan dengan para orang tua dan komunitas yang lebih besar⁴¹.

Dimensi-dimensi seperti ini mencerminkan situasi nyata sekolah-sekolah yang sedang berubah saat ini di belahan dunia. Sekolah ditantang untuk mengubah struktur pemerintahannya, membuka diri terhadap pengaruh lingkungan, lebih bertanggung jawab, mengklarifikasi standar nilai dan performa, dan memperkenalkan perubahan-perubahan pendekatan dalam proses belajar-mengajar⁴². Untuk menghadapi tantangan ini, penting untuk membangun tingkat komitmen yang tinggi pada diri guru, terlepas dari kompleksitas dan ketidakpastian agenda reformasi sekolah. Selain itu, penting juga untuk menyokong peningkatan kapasitas yang harus dibangun oleh para guru agar dapat memberikan respons positif terhadap agenda tersebut⁴³. Dimensi tersebut amat peka terhadap pembangunan visi bersama, pembentukan kembali organisasi, penciptaan hubungan personal dan profesional dengan bawahan dalam suatu kultur sekolah yang suportif, dan membangun hubungan yang dibutuhkan dengan

⁴¹Yukl, *Op. Cit*, Hlm. 373).

⁴²Leithwood, 1999, *Op. Cit*.

⁴³Leithwood & Jantzi D, 1997, *Op. Cit*.

masyarakat yang lebih luas, yang secara signifikan bisa berpengaruh terhadap sekolah.

Bagi Sergiovanni (1996), kepemimpinan transformasional lebih berkenan dengan kepemimpinan moralis, yang terpusat pada kepercayaan dan nilai yang dianut kepala sekolah. Sistem nilai dan kepercayaan ini memberikan kepercayaan diri lebih, untuk memahami pengalaman dan instuisi, dan menerima otoritas sakral dan perasaan sebagai cara mengetahui yang sah sepenuhnya. Selain nilai moral ini, dan komitmen personalnya, wali murid, dan guru untuk melakukan tindakan yang benar bagi siswa. Ini berarti bahwa kepemimpinan sekolah tidak hanya menyangkut niat baik (kepercayaan dan nilai), tetapi juga tindakan. Sergiovanni menyimpulkan, “esensi kepemimpinan sebenarnya, di atas segalanya adalah tindakan”⁴⁴.

Karena itu, jenis kepemimpinan transformasional, menurut Sergiovanni, memiliki lima tuntutan kepemimpinan: tuntutan teknis, sumber daya manusia, edukasional, simbolik, dan kultural. Tuntutan teknis kepemimpinan mencakup teknik-teknik manajemen yang sehat sebagai syarat setiap organisasi; tuntutan sumber daya manusia mencakup pemanfaatan potensi-potensi sosial dan interpersonal dari sekolah, yaitu sumber daya manusianya; tuntutan edukasional menunjukkan pengetahuan yang baik tentang pendidikan dan persekolahan; tuntutan simbolik memberi tekanan dan contoh pada tujuan dan sikap; sedang kepemimpinan kultural mendefinisikan, menguatkan, dan mengartikulasikan nilai-nilai hidup, kepercayaan, dan kultur yang memberikan identitas pada sekolah dari waktu ke waktu. Peran kepemimpinan yang berbeda ini “dapat

⁴⁴Sergiovanni, *Op. Cit*, hlm. 86

mentransformasikan sekolah menjadi komunitas dan menginspirasi beragam komitmen, devolusi (kekuasaan), dan pelayanan yang membuat sekolah tidak dapat disamakan dengan institusi masyarakat lainnya”⁴⁵.

Caldwell dan Spinks (1992) juga menyatakan, kepemimpinan sekolah pada masa perubahan membutuhkan empat dimensi kepemimpinan; kultural, strategis, edukasional, dan responsif⁴⁶. Kepemimpinan kultural berarti, seorang pemimpin mempunyai kapasitas untuk menganalisis dan menciptakan kultur sekolah yang mendukung perubahan dan perkembangan. Kepemimpinan strategis berkenaan dengan upaya membangun visi sekolah, masa depan dan memiliki strategi untuk mengimplikasikan visi tersebut. Kepemimpinan edukasional merupakan kapasitas seorang pemimpin untuk menciptakan suatu organisasi pembelajaran yang efektif. Kepemimpinan responsif mengacu pada kualitas seorang kepala sekolah yang secara aktif memberikan respons terhadap harapan dan kebutuhan siswa, komunitas, dan masyarakat luas. Caldwell dan Spinks menekankan pentingnya peran responsif pemimpin transformasional ketika tuntutan-tuntutan akuntabilitas sekolah sangat tinggi⁴⁷.

Seperti halnya dalam dunia bisnis dan militer, kepemimpinan transformasional dalam pendidikan telah terbukti efektif dalam memfasilitasi sekolah untuk mencapai performa yang lebih baik. Menurut Leithwood dan Duke (1999), *review* terbaru terhadap kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap keterlibatan siswa di sekolah, terciptanya kondisi organisasional yang

⁴⁵ Sergiovanni, *Ibid*, 86-88)

⁴⁶ Caldwell dan Spinks, *Op. Cit.*

⁴⁷ *Ibid*

sportif, dan komitmen guru terhadap reformasi sekolah, telah mempertegas pentingnya penggunaan kepemimpinan transformasional dalam pendidikan⁴⁸.

Leithwood dan Jantzi (2000) melakukan survei pada sebuah distrik sekolah besar di Kanada mengenai efek kepemimpinan transformasional pada keterlibatan siswa dengan sekolah dan terciptanya kondisi kelas dan sekolah. Dengan sampel sebanyak 1.762 guru dan 9.941 siswa, studi itu menemukan korelasi langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kondisi organisasional sekolah serta korelasi tak langsung yang lemah, namun tetap signifikan antara kepemimpinan dan keterlibatan siswa-identifikasi dan partisipasi di sekolah⁴⁹.

Leithwood dan Jantzi (2000) menjelaskan, dalam beberapa hal temuan-temuan ini konsisten dengan studi-studi sebelumnya tentang efek kepemimpinan transformasional di sekolah⁵⁰. Diyakini secara luas bahwa keterlibatan siswa membawa pada prestasi siswa yang lebih baik, akan tetapi untuk lebih membangun suatu hubungan antar kepemimpinan sekolah transformasional dan keterlibatan siswa merupakan proyek yang agak ambisius. Hal ini karena kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi-kondisi organisasional sekolah yang betul-betul suportif, yang akhirnya (tapi kepemimpinan tidak langsung) menghasilkan prestasi siswa yang lebih baik⁵¹.

Dengan pola studi yang sama di Hongkong, Yukl dkk. (2002) menemukan bukti lain, yaitu adanya hubungan yang lemah, tapi tetap signifikan antara

⁴⁸**Kenneth A. Leithwood** & Duke, 1999. *Op. Cit*

⁴⁹**Kenneth A. Leithwood** & Doris Jantzi, The Effect of Transformational leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*. 38 (2). 2000.

⁵⁰Ibid

⁵¹David D. Gurr, On Conceptualising School Leadership: Time to Abandon Transformational Leadership? *Leading and Managing*. 2 (3). 1996b, lihat juga **Kenneth A. Leithwood**, Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*. 2 (3). 1994

kepemimpinan transformasional dan komitmen guru untuk berubah dalam hal (meliputi) tujuan personal, kepercayaan tentang kapasitas, kepercayaan konteks, dan menumbuhkan sifat emosional. Komitmen guru untuk berubah merupakan aspek lain dari *outcome* organisasi sekolah. Dampak kepemimpinan transformasional pada komitmen guru bersifat tak langsung dan dicapai melalui mediasi berbagai variabel yang mencakup kultur sekolah, dan lingkungan sekolah. Jadi, fungsi kepemimpinan transformasional adalah menciptakan kondisi organisasional sekolah yang sangat baik, yang pada gilirannya akan menghasilkan *outcome-outcome* organisasional yang sangat baik pula; keduanya berpengaruh pada terciptanya komitmen dan keterlibatan guru.

Dua studi di atas mengindikasikan pentingnya aplikasi kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah. Menurut Gurr, kritisisme Lakomsky dan Gronn terhadap konsep kepemimpinan transformasional dan aplikasinya dalam konteks sekolah adalah prematur⁵². Gurr percaya, masih banyak yang dapat ditawarkan kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan untuk menciptakan sekolah dan hasil yang lebih baik. Ingram (1997) juga mendukung kepemimpinan transformasional untuk diterapkan di sekolah⁵³.

Artikel yang lebih belakangan oleh Giesjel at al. (2003) mengeksplorasi efek-efek kepemimpinan transformasional sekolah pada motivasi guru untuk terlibat dalam proses reformasi sekolah, dan pada usaha-usaha yang mereka abdikan untuk reformasi semacam itu. Artikel tersebut didasarkan pada dua studi terpisah yang dilakukan di Belanda dan Kanada dengan sampel 1.246 guru

⁵²Gurr, Reply to Gronn and Lakomsky. *Leading and Managing*. 2 (3). 1996a.

⁵³Keith T. Ingram, Leadership Behaviours of Principalsn Inclusive Eduvational Settings. *Journal of Educational Administration*. 35 (5). 1997.

Belanda dan 1.444 guru Kanada. Tidak seperti studi-studi sebelumnya, studi-studi ini menguji hubungan antara tiap-tiap tiga dimensi utama kepemimpinan transformasional (pembangunan visi, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual) dan komitmen guru (kepercayaan akan kapasitas dan kepercayaan akan konteks) terhadap reformasi sekolah dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan⁵⁴.

Selain beberapa perbedaan dalam temuan, studi di Belanda dan Kanada mengindikasikan efek sederhana dimensi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen guru untuk berubah. Umumnya, efek dari dimensi pembangunan visi dan stimulasi intelektual memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen guru dan usaha yang lebih besar dalam reformasi sekolah jika dibandingkan dengan dimensi konsiderasi individual. Akan tetapi, sebagaimana diakui para peneliti, hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan usaha-usaha ekstra dari guru dalam reformasi sekolah (partisipasi dalam pengambilan keputusan) bersifat tidak langsung dan sebagian besar dimediasi oleh komitmen guru untuk berubah.

Studi-studi di atas mengindikasikan manfaat luas tipe-tipe kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah, khususnya kegunaan yang signifikan dari kepemimpinan transformasional serta efektivitasnya terhadap organisasi sekolah. Studi-studi macam itu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pendidikan sedikit berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang dijalankan dalam konteks bisnis dan pemerintahan. Kharisma atau pengaruh ideal tidak didiskusikan dalam kepemimpinan transformasional dalam konteks

⁵⁴**Kenneth A. Leithwood** & Doris Jantzi, Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*. 41 (3). 2003.

pendidikan⁵⁵. Selain itu, tidak seperti dalam setting non-edukasional, faktor *non-leadership*, yakni *laissez-faire* tidak dicatat sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional. Menurut Gurr, aplikasi kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan tidak dimaksudkan untuk memprediksi atau mencapai serangkaian *outcome* organisasional tertentu, tetapi lebih pada penyesuaiannya dengan konteks edukasional yang telah ditandai oleh perubahan dan ketidakpastian⁵⁶.

7. Kepemimpinan Kontingental *Value-Led* (Dipandu-Nilai)

Studi kualitatif Day dkk (2000) tentang kepemimpinan sekolah sukses yang dilakukan di Inggris dengan menggabungkan 12 tipe sekolah yang berbeda sebagai sampel (dalam kaitannya dengan status sekolah, ukuran sekolah, lokasi, gender dan pengalaman kepala sekolah), menggunakan kuesioner, *interview* mendalam, dan *interview* kelompok untuk mengumpulkan data. Tidak seperti kebanyakan studi tentang kepemimpinan yang menitikberatkan pada kepala sekolah sebagai sumber data, studi ini mengumpulkan data dari berbagai perspektif; para kepala sekolah, ketua-ketua komite sekolah, guru-guru, para staf, siswa, dan para orang tua. Teknik ini menjamin kredibilitas studi tersebut dalam menghasilkan temuan-temuan yang lebih komprehensif dan terpercaya mengenai praktik kepemimpinan di sekolah yang menjadi sampel⁵⁷.

Untuk menyeleksi sekolah-sekolah yang sukses, Day dkk (2000) menggunakan tiga kriteria; (1) kepemimpinan positif yang didasarkan pada *review* dari otoritas pendidikan; (2) tingkat prestasi siswa yang tinggi yang diambil dari

⁵⁵Gurr, 1996a, 1996b, *Op. Cit.*

⁵⁶*Ibid*

⁵⁷Day C. Harris, Hadfield M. Tolley & J. Beresford, *Leading Schools in Time of Change* (Buckingham: Open University Press, 2000).

hasil-hasil ujian lokal/nasional; dan (3) para kepala sekolah yang profesionalitasnya telah diakui oleh rekan-rekan kerjanya⁵⁸. Proses seleksi ini dikonfirmasi dengan penggunaan teori tentang efek-efek kepemimpinan terhadap *outcome* sekolah. Sebagaimana didiskusikan sebelumnya, literatur yang ada menyatakan bahwa kepemimpinan berdampak pada sekolah dan hasil siswa, meskipun hubungannya sebageian besar bersifat tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam studi Day dkk. berbeda dengan pendekatan dalam studi sebelumnya oleh MacBeath dkk. (1998) mengenai kepemimpinan sekolah sukses di empat negara, yang tidak menjadikan hasil siswa sebagai pertimbangan dalam proses *sampling*. Selain itu, studi MacBeath dkk. hanya mengemukakan tentang ekspektasi praktik kepemimpinan sekolah dari orang-orang yang berbeda yang terlibat dalam proses pendidikan sekolah, dan tidak mengeksplorasi praktik kepemimpinan yang sebenarnya⁵⁹.

Day dkk. menemukan bahwa para kepala sekolah sukses dalam konteks pendidikan di Inggris mampu memanej sejumlah ketegangan yang saling bersaing dan dilema-dilema yang terjadi di lingkungan sekolah⁶⁰. Mereka berhasil karena menjalankan model kepemimpinan yang disebut Day dkk. dengan istilah “kepemimpinan kontingental dipandu nilai” (*values-led contingency*). Istilah ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan sekolah terpusat pada manusia dengan segala aspeknya dan lebih dilandasi oleh nilai-nilai (yaitu kemanusiaan, agama dan sebagainya) dari pada sistem manajemen dan tuntutan pasar. Kemudian, para kepala sekolah dalam studi tersebut menjalankan dimensi-dimensi kepemimpinan,

⁵⁸*Ibid*

⁵⁹John MacBeath (ed). *Effective School Leadership: Responding to of the Noble Qur'an in the English Language* (Riyadh: Maktabah Dar-us Slam. 1998), hlm. 63

⁶⁰Day, *Op. Cit*

seperti; (1) nilai-nilai dan visi: kerjasama dan penyesuaian nilai-nilai dan visi yang dianut pemimpin dengan visi dan nilai-nilai orang-orang selainnya; (2) integritas: konsistensi dan integritas tindakan-tindakan para kepala sekolah yang mencakup kepemimpinan invitational, yang dibangun atas dasar optimisme, penghargaan, kepercayaan, dan itikad baik; (3) Konteks: respons yang cepat dan tinggi terhadap apa yang ada dan terjadi di dalam dan di luar konteks; (4) pembangunan profesionalisme yang terus menerus; kekuasaan atau otoritas dengan dan melalui tim maupun individu; (5) Refleksi: membangun diri untuk bersikap dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, kepercayaan-kepercayaan dan praktik-praktik dari diri sendiri maupun dari para staf⁶¹.

Dalam penelitiannya, Day dan kolega-koleganya menemukan bahwa kepala-kepala sekolah yang diteliti mengkonfirmasi lima karakteristik utama pemimpin yang diutarakan MacBeath⁶² dan menambahkan satu karakteristik lainnya; (1) kepemimpinan berarti mempunyai visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai; (2) pemimpin yang baik selalu terlibat dalam segala hal, bekerja berdampingan dengan kolega-koleganya; (3) kepemimpinan berarti menghormati otonomi guru, dan melindungi mereka dari tuntutan yang tidak relevan; (4) pemimpin yang baik memandang ke depan, mengantisipasi perubahan, dan menyiapkan orang-orang yang dibawahnya untuk menghadapi perubahan itu sehingga tidak mengejutkan atau melemahkan mereka; (5) pemimpin yang baik bersikap pragmatis, mampu memahami realitas-realitas dalam konteks ekonomi maupun politik, dan mampu melakukan negosiasi dan kompromi; (6) pemimpin yang baik dipengaruhi oleh, dan mengkomunikasikan nilai-nilai personal dan

⁶¹ Day dkk., *Ibid*, hlm. 170-178

⁶² MacBeath, *Loc. Cit.* Hlm. 63

edukasional yang jelas, yang merepresentasikan tujuan-tujuan moral mereka untuk sekolah.

Keenam dimensi “kepemimpinan dipandu-nilai”, yang diklaim Day dkk. sebagai suatu model kepemimpinan sekolah *post-transformational*, dan karakteristik yang ketujuh, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang efektif menggabungkan sejumlah pendekatan terhadap kepemimpinan. Pendekatan-pendekatan tersebut mencakup kepemimpinan visioner, antisipatif, responsif terhadap konteks, kolaboratif, dan reflektif. Seluruh dimensi yang tampak dalam studi Day dkk. pada kenyataannya berkaitan dengan dimensi-dimensi yang diungkapkan oleh Leithwood dan kawan-kawan, seperti dalam Yukl dkk., yang mengelompokkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional ke dalam tiga kategori -menetapkan arah, mengembangkan sumber daya manusia, dan mendesain ulang organisasi⁶³. Tiap sub-kategori ini mencakup temuan Day dkk. dalam penelitiannya.

8. Model Kontemporer Kepemimpinan Pendidikan

Terinspirasi oleh karya Day dkk., *International Successful School Principalship* (ISSPP) dilaksanakan di beberapa konteks kultural yang berbeda (termasuk Australia, Kanada, Inggris, Cina, Norwegia, Swedia, dan Amerika). Proyek penelitian ini memiliki tiga bagian desain penelitian; termasuk studi kasus negara, survei terhadap kepala-kepala sekolah di tiap negara berdasarkan temuan dari studi kasus, dan studi kasus observasional yang mendalam terhadap sekolah-

⁶³Yukl, *Op. Cit.*

sekolah. Temuan-temuan studi kasus di Victoria baru-baru ini telah dipublikasikan, dan di-*review* di dalam bab ini⁶⁴.

Studi kasus Victoria, yang sama dengan karya Day dkk., baik secara teoritis maupun metodologis, menyeleksi tiga sekolah sukses. Temuan dalam studi tersebut menyatakan bahwa kepala sekolah dari tiga sekolah yang diseleksi memiliki kepribadian dan menjalankan praktik kepemimpinan yang berbeda. Kepala sekolah A menjalankan kepemimpinan edukasional yang kuat; yaitu mengartikulasikan keyakinan (*belief*) tentang pengajaran dan pembelajaran, dan memiliki ekspektasi yang tinggi dan sebuah visi untuk sekolah. Sekolah ini berhasil mencapai *outcome* siswa yang tinggi. Kepala sekolah B dianggap mempunyai komitmen total terhadap pendidikan dan komunitas sekolah sehingga ia (perempuan) memusatkan perhatiannya pada pengembangan potensi siswa untuk mencapai tujuan-tujuan edukasional. Terakhir, kepala sekolah C memiliki integritas yang tinggi dan berhasil meningkatkan hampir seluruh kondisi sekolah.

Terlepas dari praktik kepemimpinan yang berbeda, penelitian di atas menyimpulkan bahwa masing-masing kepala sekolah menjalankan karakteristik kepemimpinan tertentu yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian *outcome* siswa yang berhasil. Karena itu, dari studi-studi kasus ini muncul apa yang disebut para peneliti sebagai “sebuah model kontemporer untuk kepemimpinan edukasional” (*contemporary model of educational leadership*). Diakui oleh mereka bahwa selain tiga kasus ini, studi-studi sebelumnya, seperti

⁶⁴David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth Di Natale, Patricia Ford., Richard Hardy, & R. Swan, Successful Principal Leadership in Victoria: Three Case Studies. *Leading and Managing*. 9 (1). 2003

karya King dan Newman (2001)⁶⁵, dan Hill (2002)⁶⁶, telah memberikan suatu inspirasi untuk pengembangan model tersebut.

Model ini mengungkapkan praktik-praktik kepemimpinan edukasional yang mempengaruhi aspek-aspek sekolah yang beragam, yang diorientasikan untuk mencapai *outcome* siswa yang lebih baik. Model ini akhirnya dapat mengurutkan faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap *outcome* siswa, dan aspek ini juga dipengaruhi secara langsung oleh kapasitas sekolah. Kapasitas sekolah diyakini dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, seperti kebijakan dan program eksternal organisasi, karakteristik organisasional, sumber daya masyarakat, *stakeholder*, dan keadaan sosial ekonomi. Kesimpulannya, kepala sekolah sukses, sebagaimana ditunjukkan oleh studi-studi di atas, menunjukkan intervensi-intervensi pada tiap-tiap bidang di atas.

Meskipun sebuah model generik kepemimpinan edukasional yang berhasil telah dapat ditarik dari tiga studi kasus di atas, temuan-temuannya mengimplikasikan bahwa konteks-konteks sekolah yang berbeda membutuhkan praktik kepemimpinan sekolah (*principalship*) yang berbeda. Tentu sangat mungkin, misalnya, jika praktik kepemimpinan kepala sekolah tertentu berhasil dalam konteks sekolah tertentu, dan mengapa perbedaan kepemimpinan berbasis-konteks, dari negara ke negara dapat diasumsikan terjadi karena sosio-ekonomi-kultural.

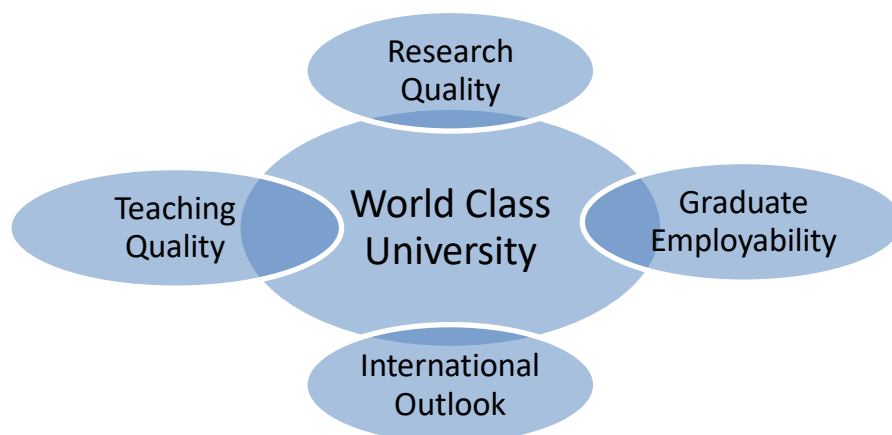
⁶⁵M. Bruce King, M. B., & Frank M. Newmann, Building School Capacity through Profesional Development: Conceptual and Empirical Considerations, *The International Journal of Educational Management*. 20 (1)

⁶⁶Peter W. Hill, What All Principals Should Know About Teaching and Learning. Marc S. Tucker & Judy B. Coddling (eds.), *The Pincipal Chmlenge* (San Fansisco: Jossey-Bass. 2002)

C. World Class University

Menjadi lembaga pendidikan kelas dunia atau world class university harus menjadi world class player yang harus memiliki tiga unsur utama yaitu kecepatan, fleksibilitas dan komitmen terhadap delivery dengan memberikan nilai kepada pelanggan sehingga dapat dijadikan competitive advantage. Tantangan Pemerintah Indonesia yang dihadapi dalam membangun Perguruan Tinggi taraf kelas dunia untuk menuju World Class University menurut (Hendarman: 2009) harus memiliki ciri sebagai berikut; (1) *World reputation*; (2) *Research performance*; (3) *Prominent graduates*; (4) *International participation*.⁶⁷

World reputation ditunjukkan dengan (1) *Third-party Endorsement*; (2) *Little room for engineering*; (3) *World Ranking* (Global Ranking) berdasarkan (a) *Time Higher Education Supplement*; (b) *Shanghai Jiaotong World Universities Ranking*; (c) *Webometrics Ranking of World Universities*. Hendarman (2009) mengemukakan pendekatan untuk menuju WCU adalah sebagai berikut:



Gambar : Pendekatan WCU (Sumber: Hendarman Anwar; 2009)

Berdasarkan gambar di atas, pendekatan yang dapat digunakan untuk mewujudkan World Class University salah satunya adalah *teaching quality*.

⁶⁷ Hendarman Anwar (2009)

Sehingga peranan proses pembelajaran yang diterapkan oleh lembaga akan sangat mempengaruhi terhadap kecepatan untuk menjadi salah satu lembaga yang memiliki kelas dunia.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Secara rinci, fokus penelitian ini adalah praktik pengembangan model kepemimpinan mutu berbasis TQL pada world class university. Secara khusus, pertanyaan penelitian ini adalah berkaitan dengan: (a) Apa yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*); (b) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran; dan (c) Bagaimana praktik pengembangan model kepemimpinan belajar siswa (intruksional leadership) berbasis TQL dan

bagaimana model kepemimpinan belajar siswa (intruksional leadership) berbasis TQL pada PT menuju WCU. Sedangkan objek penelitian adalah *capacity leadership, school culture, learning process, student need, quality product* di Perguruan Tinggi yang ditunjuk menuju world class university oleh Kemenag RI yaitu UIN Maliki Malang. Untuk memperoleh data tentang tema penelitian sekaligus memenuhi tujuan tersebut, serta dikarenakan fokus penelitian ini adalah bersifat “proses suatu kejadian”, maka penelitian ini didekati dengan kualitatif.⁶⁸

Di samping itu, proses kepemimpinan mutu berbasis TQL pada *World Class University* yaitu UIN Maliki Malang adalah gejala yang bersifat holistik (menyeluruh dan tidak dapat-dipisah-pisah). Hal ini karena mencakup keseluruhan situasi sosial yang berinteraksi secara sinergis. Oleh karena itu, untuk mengungkap fokus penelitian seperti tersebut di atas diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (*natural*),⁶⁹ maka peneliti menggunakan desain *studi kasus*. Berdasarkan definisinya, studi kasus adalah deskripsi yang intensif dan holistik serta analisis terhadap suatu entitas, fenomena atau unit sosial.⁷⁰ Oleh karenanya, menuntut peneliti untuk datang ke lapangan secara langsung untuk melakukan pengamatan secara mendalam dengan latar alami, sekaligus sebagai instrumen kunci dalam penelitian untuk dapat mengumpulkan data dan menganalisisnya. Dengan demikian, peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis dan pada akhirnya pelapor hasil penelitian.

⁶⁸Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage Publication. Inc, 1985), hlm. 102.

⁶⁹Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 2

⁷⁰Sharan B. Merriem, *Qualitative Research and Case Study Application in Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, Inc. 1998), hlm. 16

Kegiatan awal dari tahap kegiatan di lapangan ini adalah memilih dan menetapkan informan dalam penelitian (*sampling*) yang dianggap dapat memberikan data yang cukup terkait dengan tujuan penelitian.⁷¹ Oleh karenanya, untuk menentukan informan kunci, peneliti mengikuti saran Lincoln & Guba yang mengatakan bahwa informan pertama yang pilih haruslah informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat situasi yang menjadi lokus dan fokus penelitian, di samping memiliki status khusus.⁷² Berdasarkan kepada hal tersebut, maka yang dipilih sebagai informan pertama dalam penelitian ini adalah Rektor saat penelitian berlangsung, karena proses kepemimpinan secara keseluruhan banyak ditentukan oleh kepemimpinan (pemimpin). Sementara itu, dekan, ketua Jurusan atau program studi dari program studi yang telah mendapatkan sertifikasi AUN QA atau berproses menuju AUN QA dianggap sebagai orang-orang yang telah atau sedang mengalami secara langsung fenomena yang diteliti, yakni kepemimpinan *world class university*. Mereka juga dipilih karena sesuai dengan kriteria studi ini -*criterion-based sampling* (sampling berbasis kriteria)⁷³.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi partisipan (*participant observation*), dan studi dokumen. Teknik yang *pertama* adalah *wawancara mendalam*. Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak struktur. Dalam wawancara ini tidak digunakan instrumen wawancara yang terstandar, namun hanya rancangan global dan garis-garis besar pertanyaan

⁷¹Burke Johnson & Larry Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000), lihat juga Miles, & Huberman, *Op. Cit.*

⁷²Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

⁷³Merriem, *Op. Cit.*, hlm. 38

mengenai hal yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*); faktor-faktor yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran; dan praktik pengembangan model kepemimpinan belajar siswa (intruksional leadership) berbasis TQL dan model kepemimpinan belajar siswa (intruksional leadership) berbasis TQL pada PT menuju. Garis-garis besar tersebut disusun tetap berdasarkan pada fokus penelitian. Wawancara tidak terstruktur ini digunakan oleh peneliti dengan pertimbangan karena memiliki banyak kelebihan, diantaranya adalah; lebih personal sehingga memungkinkan sekali diperoleh informasi yang sebanyak-banyaknya yang rahasia dan sensitif sekalipun. Wawancara jenis ini juga memungkinkan peneliti mencatat semua respon efektif informan yang tampak selama wawancara berlangsung.

Dalam wawancara, pertama yang dilakukan peneliti adalah dengan menanyakan hal-hal yang bersifat umum untuk mendapatkan data umum tentang situasi dan kondisi universitas sebagai obyek penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan yang lebih bersifat *mini tour interview*, dengan lebih fokus dan tajam serta mengarah pada data yang sesuai dengan fokus penelitian. Dalam *mini tour interview* ini peneliti menanyakan tentang perspektif informan tentang *World Class University*, yang dilanjutkan dengan *capacity leadership*, *school culture*, *learning process*, *student need*, *quality product* dan praktik kepemimpinan mutu pada *World Class University*.

Selama wawancara berlangsung peneliti merekam hasil wawancara dengan dua cara. *Pertama*; peneliti mencatat semua hasil wawancara pada saat proses wawancara berlangsung. *Kedua*; peneliti merekam isi wawancara (dengan menggunakan *tape recorder* serta *camera digital*) untuk mempertajam kebenaran

hasil wawancara. Setelah wawancara selesai, peneliti membuat transkrip wawancara berdasarkan hasil wawancara yang tertulis dan terekam dan mengkonfirmasikan kepada informan yang diwawancarai.

Cara yang *kedua* dalam pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah dengan pengamatan. Pengamatan dilakukan dengan mengamati dan mencatat aspek-aspek yang berhubungan dengan *capacity leadership, school culture, learning process, student need, quality product* dan tentunya praktik kepemimpinan mutu pada world class university. Observasi ditujukan untuk memperoleh data terkait dengan apa yang dikerjakan Rektor dan pimpinan baik fakultas maupun program studi (*cultural behaviour*) dan apa yang dibuat dan dipergunakan (*cultural artifact*) oleh partisipan⁷⁴ dalam mengembangkan universitas.⁷⁵

Kegiatan observasi pasif dilakukan peneliti pada saat sebelum dan setelah kegiatan wawancara. Kegiatan observasi pasif ini dilakukan untuk semakin mengenal lebih jauh dan akrab dengan komunitas universitas, di samping untuk mendengar kata-kata atau ungkapan informan dalam situasi yang wajar mungkin, juga supaya dapat menyaksikan aktifitas mereka secara lebih wajar, karena mereka merasa tidak diamati. Dalam periode ini, data yang diperoleh dikumpulkan secara sistematis dan hati-hati.

Cara yang *ketiga* adalah dengan studi dokumentasi. Metode ini digunakan untuk memperkuat dan menambah bukti-bukti dari wawancara⁷⁶. Meskipun metode ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data minor⁷⁷, teknik ini berguna untuk menjawab, khususnya masalah penelitian tentang konteks

⁷⁴James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).

⁷⁵*Ibid.*

⁷⁶Yin, 1994, *Op. Cit.*, hlm. 81

⁷⁷Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

universitas yang diteliti. Dokumen-dokumen yang diteliti antara lain; profil masing-masing universitas, booklet, brosur, majalah universitas, buku rencana kegiatan universitas, tulisan-tulisan yang terdapat pada website pada masing-masing universitas, dokumen kerjasama, dokumen prestasi akademik maupun non akademik, dan dokumen keadministrasian. Digunakannya teknik dokumentasi dalam penelitian ini, dikarenakan (1) sumber-sumber ini tersedia dan efisien, terutama dari segi waktu, (2) merupakan sumber informasi yang akurat dan dapat dianalisis kembali, (3) memiliki legalitas sehingga dapat memenuhi akuntabilitas, (4) bersifat non direktif sehingga tidak sukar untuk ditemukan⁷⁸.

Pada dasarnya, kegiatan wawancara dilaksanakan secara simultan dengan pengamatan dan studi dokumentasi. Kadang-kadang wawancara merupakan tindak-lanjut dari pengamatan atau sebaliknya, begitu juga dengan simultansi antara wawancara dengan dokumentasi, pengamatan dengan dokumentasi. Khusus untuk memudahkan pelacakan hasil wawancara, peneliti memberikan kode yang tercantum pada bagian footnote yang terdiri dari beberapa digit angka dan huruf. Untuk kode pertama adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data; W adalah wawancara, O adalah observasi dan D adalah studi dokumentasi, kode kedua adalah situs yang diteliti; kode yang ketiga adalah inisial informan dan kedudukannya dalam struktur universitas, kode yang keempat adalah waktu dilaksanakannya kegiatan penelitian dan kelima adalah tanggal bulan dan tahun kegiatan pengumpulan data dilakukan.

C. Analisis Data

⁷⁸*Ibid*

Pada tahap berikutnya dilakukan analisis data. Analisis data adalah proses penelaahan dan penyusunan semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material penelitian yang lain secara sistematis.⁷⁹ Oleh karena itu, dalam analisis data dalam penelitian ini peneliti mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan ini dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.⁸⁰

Setelah terkumpul, data dianalisis. Setiap kasus diperlakukan sebagai sebuah kasus komprehensif di dalam dan dari dirinya sendiri dalam analisis dalam kasus. Analisis dalam kasus terdiri atas prosedur-prosedur sebagai berikut (1) Transkripsi; data yang dikumpulkan dari wawancara ditranskripsikan ke dalam bahasa Indonesia. Diharapkan bahwa transkripsi dapat dilakukan setelah setiap wawancara selesai⁸¹, (2) Pengkodean dan kategorisasi. Setelah membaca atau memisah-misahkan, data rekaman dalam transkripsi, catatan lapangan observasi dan dokumen diberi kode kategori-kategori untuk menyusun deskripsi dan tema-tema yang luas.⁸² Strauss dan Corbin menjelaskan bahwa pengkodean bertujuan untuk mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori yang memfasilitasi perbandingan antarkategori dan penyusunan konsep-konsep teoretis⁸³. Mengikuti pendapat ini, kategori-kategori didasarkan pada tema-tema yang muncul selama

⁷⁹Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 35

⁸⁰Miles & Huberman, *Op. Cit.*

⁸¹Black D. Poland, "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam Alan Bryman & Burgess (eds), *Qualitative Research. Vol. III* (London: SAGE Publication. 1999).

⁸²*Ibid*, juga lihat Cresswell, *Op. Cit.*

⁸³Strauss & Corbin, *Op. Cit.*

proses pengkodean dilakukan, yang diistilahkan sebagai *inductive codes* oleh Miles dan Huberman. Namun, sebagai panduan umum pengkodean, kategori-kategori utama dibuat terlebih dahulu sesuai dengan beberapa proposisi (*framework* konseptual), yang diistilahkan dengan *a priori codes* oleh Miles dan Huberman⁸⁴. Kategori-kategori utama ini meliputi hal yang terdapat pada rumusan masalah penelitian.

D. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria sebagaimana dianjurkan oleh Lincoln dan Guba⁸⁵, yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), dan (3) kepastian (*confirmability*). Untuk memperkuat keseriusan dan kepercayaan penelitian ini, diterapkan beberapa strategi. *Pertama*, masalah-masalah penelitian dihasilkan dari dan dilandasi oleh teori-teori yang berkembang mengenai kepemimpinan pendidikan, mutu dan teori-teori Total Quality Learning (TQL).⁸⁶

Kedua, digunakannya banyak teknik, yaitu pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat dan triangulasi. Pengecekan anggota (*member check*) dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi yang telah ditulis dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara -termasuk interpretasi peneliti terhadap data- kepada informannya untuk diberikan komentar-. Hal ini dilakukan mengurangi kesalahpahaman penafsiran data yang diperoleh peneliti dari informan. Diskusi dengan teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan data atau temuan-temuan di lapangan, dalam hal ini teman-teman dosen dan

⁸⁴*Ibid.*

⁸⁵Lincoln & Guba, *Op. Cit*, hal. 331

⁸⁶Jennifer Mason, *Qualitative Researching* (London: SAGE Publications, 2002)

mahasiswa FITK UIN Maliki Malang. Pemeriksaan sejawat dilakukan dengan cara mengetengahkan (*to expose*) hasil penelitian, baik yang bersifat sementara maupun hasil akhir, dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

Macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber dan metode/teknik. Triangulasi dalam kaitannya dengan jumlah sumber yang banyak diterapkan⁸⁷. Triangulasi sumber data digunakan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi tertentu yang diperoleh dari seorang informan dengan (dibandingkan) informan lainnya.⁸⁸ Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dengan teknik lainnya, seperti observasi dan dokumentasi.

Usaha meningkatkan keteralihan (*transferability*) dalam penelitian ini dilakukan dengan cara "uraian rinci" (*thick description*). Untuk itu, peneliti melaporkan hasil penelitiannya secermat dan selengkap mungkin yang menggambarkan konteks dan pokok permasalahan secara jelas.⁸⁹ Oleh karena itu, peneliti berusaha menampilkan seluruh hasil data tentunya disesuaikan dengan fokus penelitian mulai dari pendeskripsian konteks (*setting*), fenomena praktik kepemimpinan mutu berbasis TQL pada *world class university*.

Sedangkan kepastian (*confirmability*) penelitian ini diupayakan dengan memperhatikan topangan catatan data lapangan dan koherensi internal laporan penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara meminta berbagai pihak untuk melakukan audit kesesuaian antara temuan dengan data perolehan dan metode

⁸⁷Marshall & Gretchen B. Rossman, B., *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 1995)

⁸⁸Lihat Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, *Op. Cit.*

⁸⁹*Ibid*, hlm. 210-211

penelitian. Untuk itu, peneliti melakukan *peer-debriefing*, yaitu dengan melibatkan orang lain untuk mengkritisi hasil penelitian yang ditemukan dengan melibatkan beberapa anggota universitas dalam bentuk *Focused Group Discussion* (FGD). Kegiatan FGD ini berfungsi untuk mendiskusikan ulang terkait dengan temuan hasil penelitian. Di samping FGD dilakukan dengan para informan, FGD juga dilakukan dengan melakukan seminar hasil yang menghadirkan teman sejawat dari berbagai latarbelakang, dan keahlian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan disajikan data penelitian model kepemimpinan belajar mahasiswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL pimpinan perguruan tinggi yaitu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju WCU. Melalui wawancara yang semi-terstruktur dipadu dengan hasil observasi lapangan dan bantuan dokumentasi peneliti mendeskripsikan tentang praktik-praktik kepemimpinan perguruan tinggi menuju WCU dengan tema-tema sebagai berikut; nilai-nilai dan keyakinan yang melandasi proses kepemimpinan, dan praktik-praktik kepemimpinan.

1. Nilai-Nilai dan Keyakinan yang Melandasi Pengelolaan PT menuju WCU

Keberhasilan sebuah perguruan tinggi dapat mencerminkan nilai-nilai, keyakinan dan landasan yang dimiliki informan mengenai apa yang harus dicapai oleh perguruan tinggi. Di samping itu, nilai dan keyakinan nampaknya sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan perguruan tinggi dalam mengembangkan dan merubah perguruan tinggi menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya. Berikut ini akan dipaparkan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang melandasi perguruan tinggi dalam mengelola perguruan tinggi yang dipimpinnya, yang diklasifikasi menjadi nilai-nilai dan keyakinan religius, profesional dan kemanusiaan.

Hampir semua informan mengakui nilai-nilai dan keyakinan spiritual harus dimiliki oleh perguruan tinggi, sebagaimana terdapat pada tabel 6. Nilai-nilai dan keyakinan ini dianut dan diterapkan sekaligus menjadi landasan bagi perguruan tinggi menuju WCU. Nilai-nilai dan keyakinan yang berhasil dihimpun peneliti adalah optimis dan percaya diri, jujur/shiddiq, amanah, tabligh dan cerdas/fathonah. Secara umum, pimpinan perguruan tinggi menyampaikan dalam sebuah wawancara:

Yang melandasi saya dalam memimpin UIN menuju WCU adalah surat ar'ra'du itu yang mendorong kita untuk selalu optimis atau percaya diri, yang kedua ya empat sifat Rasul itu, yaitu shiddiq, amanah, tabligh dan fathonah⁹⁰.

Nilai optimis dan percaya diri menjadi landasan perguruan tinggi dalam mengelola perguruan tinggi berbasis TQL menuju WCU. Optimis dapat berarti keyakinan untuk mendapatkan sesuatu dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa yang kita kerjakan pasti berhasil. Dengan rasa optimis yang dimiliki oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada seluruh anggota perguruan tinggi, sehingga akan berdampak pada kinerja 'kerja keras' untuk memperbaiki mutu perguruan tinggi. Dengan mengambil rujukan dari salah satu ayat al-Qur'an, Rektor memberikan keterangan:

Saya sesungguhnya mengambil dari surat ar-Ra'du itu, itu nilai yang saya, saya punya itu. Jadi, saya katakan bahwa Allah itu akan merubah kita kalau kita mau merubah. UIN ini akan berubah kalau kita memang mau merubahnya. Nilai agak baik kalau kita berubah ya ... baik. Jadi keyakinan kita di situ yang pertama....⁹¹

Pada kesempatan yang lain beliau menyampaikan:

⁹⁰W.01.AH.RT. 08.00-09.35.12092017

⁹¹W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

Jadi nilai-nilai kita ingin berubah. Dunia ini terus berubah, kehidupan ini mengalami pengelolaan berbasis belajar, kita sendiri dari bayi sampai tua juga berubah, UIN ini mesti berubah, dan harus berubah lebih baik. Tapi siapa yang bisa merubah? Yah diri kita sendiri, dan itu ada di dalam Al-Qur'an. Jadi saya meyakini itu untuk selalu optimis dan percaya diri⁹².

Dengan demikian, terkait dengan pengelolaan berbasis belajar menuju WCU yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi berbasis dan terinspirasi dari surat al-Ra'du. Rektor secara jelas menyebutkan dan selalu merujuk pada ayat tersebut sebagai sebuah nilai yang melandasi gerakan-gerakan beliau melakukan pengembangan di UIN. Arti ayat tersebut adalah "Allah tidak akan merubah suatu kaum, sampai kaum tersebut merubahnya sendiri".

Ketika dikonfirmasi, Zainuddin membenarkan hal tersebut. Al-Ra'du yang artinya Allah tidak akan merubah suatu kaum, kecuali kaum tersebut yang merubahnya dirinya sendiri memberikan implikasi kepada komunitas perguruan tinggi untuk selalu kerja keras, ikhlas, optimis, dan termotivasi selalu berjuang untuk pengembangan perguruan tinggi menuju WCU. Zainuddin mengatakan:

Nilai khusus beliau adalah surat al-Ra'du itu, yang artinya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum jika tidak merubah dengan diri sendiri yang beliau tunjukkan dalam bentuk action, ikhlas, motivasi, tidak melihat dunia sebagai materi semata⁹³.

Begitu juga keterangan yang disampaikan oleh Isyroqunnajah sangat mendukung nilai religius yang terkandung dalam surat al-Ra'du sebagai salah satu nilai yang mendasari kepemimpinan UIN dalam pengelolaan berbasis belajar di perguruan tingginya. Dengan dasar surat tersebut, Rektor sangat optimis dan percaya diri untuk melakukan pengelolaan PT berbasis belajar karena pengelolaan berbasis belajar adalah hal yang harus dilakukan oleh hamba itu sendiri.

⁹²W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

⁹³ W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

Isyroqunnajah dalam wawancara menyampaikan “Selain itu ada juga nilai religius yang digunakan Rektor seperti dalam surah al-Ra’du itu mengenai inovasi yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dari target yang ditetapkan. Ya dari situ ada sikap optimis yang muncul pada diri Rektor”⁹⁴. Ilfi juga membetulkan kekuatan nilai optimis yang bersumber dari surat al-Ra’du sebagai satu nilai yang melandasi Rektor dalam mengelola perguruan tinggi menuju WCU. Ilfi memberikan informasi kepada peneliti:

Selain nilai-nilai di atas, beliau juga menggunakan konsep inovasi dalam surah al-Ra’du sebagai dasar pelaksanaan pengelolaan PT berbasis belajar untuk kepentingan yang lebih baik. Beliau orangnya sangat optimis dengan dasar surat tersebut untuk mengembangkan perguruan tinggi ini menjadi lebih baik⁹⁵.

Surat al-Ra’du seringkali disampaikan kepada komunitas perguruan tinggi terutama dalam kegiatan-kegiatan rutin. Zainuddin mengatakan:

Iya, beliau sering menyampaikan hal itu (surat al-Ra’du) dalam pertemuan-pertemuan pembinaan dengan teman-teman dosen, termasuk juga kerja ikhlas, kerja tuntas, kerja keras, kerja cerdas yang sering beliau sampaikan dalam kegiatan rutin dengan teman-teman dosen⁹⁶.

Di samping optimis dan percaya diri, pimpinan perguruan tinggi juga mengambil nilai-nilai dari empat sifat Rasulullah, yaitu jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Jujur atau shiddiq adalah menyampaikan sesuatu sesuai dengan kenyataan. Jujur juga dapat diartikan melakukan apa yang disampaikan. Nilai ini menjadi keyakinan Rektor untuk mengelola pengelolaan PT berbasis belajar dan pengembangan perguruan tinggi menuju WCU, sekaligus mempengaruhi praktik kepemimpinannya. Rektor selalu menjadi uswatun hasanah dengan memberikan contoh terhadap apa yang disampaikan dan menyampaikan apa yang menjadi

⁹⁴W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

⁹⁵W.01.DW.KTU. 08.10-09.35. 02122011

⁹⁶W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

kenyataan. Beliau menyampaikan dalam sebuah wawancara terkait praktik jujur dalam proses kepemimpinan beliau:

Ya, monggolah panjenengan yang meres, saya kira panjenengan bisa, mana sih benang merah dari ini, gitu ya? Karena yang saya sampaikan itu adalah yang saya jalani. Kalau yang tidak saya jalani, saya tidak bisa menyampaikan. Jadi, saya praktisi mungkin teorinya banyak di anda tapi saya jalani sesuai dengan dunia saya, gitu aja⁹⁷.

Termasuk Rektor menentang keras praktik-praktik kecurangan pada Ujian Nasional di PT sebagai bentuk praktik kejujuran yang beliau miliki sambil menyindir perilaku “contek massal” yang dianggap menciderai usaha membentuk karakter jujur anak didik. Beliau mengatakan:

Coba kita kembalikan tujuan awal kita akan mencapai tujuan prestasi optimal, handal, tapi kejujuran anak-anak apa yang sudah kita berikan di PT itu mestinya jangan dihilangkan hanya karena pola-pola seperti itu. Karakter jujur pada anak didik harus dibentuk dimulai dari diri kita termasuk kita sebagai pengelola perguruan tinggi⁹⁸.

Empat sifat Rasul ini sering disampaikan Rektor, termasuk surat a-Ra’du yang memiliki kandungan makna semangat berinovasi. Di samping memiliki nilai yang kuat pada keempat sifat tersebut, Rektor seringkali menunjukkannya dalam perilaku kepemimpinannya. Kejujuran Rektor kepada anggota perguruan tinggi ditunjukkan dengan praktik kepemimpinan beliau yang mempercayai bawahannya untuk mengelola keuangan kepada penanggungjawabnya dalam hal ini wakil Rektor 2.

Terkait sifat jujur ini, Aziz (salah seorang dosen) memberikan keterangan “Kalau dari sisi moral dan agama beliau selalu berpegang teguh pada nilai-nilai religius seperti jujur dan teladan”⁹⁹. Sementara itu, Asnawi (dekan fakultas

⁹⁷W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

⁹⁸W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

⁹⁹ W.01.AW.KMM. 12.45-13.40. 04122011

Syariah) dalam menilai sifat jujur Rektor lebih diartikan bagaimana kesediaan Rektor menerima koreksi terhadap kebijakan beliau. Diperoleh keterangan dari Asnawi, beliau menyampaikan: “Dari sisi kejujuran dalam hal kebijakan beliau selalu meminta untuk dikoreksi ketika mengalami kekeliruan”¹⁰⁰. Mukhlis seakan menguatkan keterangan di atas dengan mengatakan “Saya tidak pernah berhubungan langsung dengan beliau, tetapi saya percaya beliau adalah orang yang jujur”¹⁰¹

Sementara itu, Isyroqunnajah memberikan keterangan bahwa Rektor tidak hanya menggunakan dasar jujur, tapi juga memiliki komitmen dan kreatifitas. Bahkan ia menunjukkan empat sifat sekaligus plus silaturahmi yang dimiliki oleh Rektor yang mendasari beliau mengembangkan UIN menuju WCU. Nilai tabligh perguruan tinggi ditunjukkan dengan selalu menyampaikan hal-hal baik kepada seluruh komunitas perguruan tinggi melalui ceramah beliau dan puisi yang tersebar ke mana, terutama melalui media sosial (wa, fb, instagram dan sebagainya). Sementara itu, cerdas ditunjukkan dengan kemampuan beliau dalam menginisiasi ide-ide besar dan baru, serta menghindari keteledoran dalam melaksanakan tugas. Isyroqunnajah mengatakan:

Menurut saya beliau menggunakan dasar kejujuran, komitmen, kreatifitas memecahkan masalah, amanah, tabligh yaitu menularkan hal-hal yang baik kepada seluruh unsur yang ada dalam lingkup UIN, kemudian cerdas dan cermat dalam artian ide-ide baru dan luar biasa serta menghindari keteledoran dalam melaksanakan sesuatu, dan yang terakhir adalah silaturahmi¹⁰².

Nilai yang diikuti oleh Rektor berikutnya adalah nilai amanah. Amanah dapat berarti sesuatu yang dipercayakan kepada orang lain untuk dijaga dan atau

¹⁰⁰ W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

¹⁰¹ W.01.MSL.WS. 09.25-10.30.03122011

¹⁰² W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

disampaikan kepada orang lain. Dengan meyakini bahwa tugasnya/jabatannya adalah amanah Rektor akan selalu berkomitmen terhadap pekerjaannya, dan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Tanggungjawab di sini bukan hanya kepada manusia, tetapi juga karena Allah. Dari wawancara dengan Rektor, diperoleh keterangan sebagai berikut;

Amanat yang saat ini diberikan ke saya, tidak akan saya sia-siakan, itu nanti menjadi kufur nikmat katanya. Jadi saya selalu motivasi pada diri saya senyampang saya hari ini masih diberi usia oleh Allah, diberi kesempatan oleh Allah di sini, apa yang terbaik yang bisa saya lakukan, saya ingin lakukan ini yang terbaik sebagai sebuah amanah¹⁰³.

Pada kesempatan yang lain, Rektor menyampaikan:

Jabatan di UIN ini sebenarnya adalah amanah masyarakat, para stakeholder UIN, civitas akademika dan juga amanah Allah. Oleh karena itu, saya harus memegang amanah itu dan bertanggungjawab terhadap apa yang diamanatkan kepada saya. Caranya bagaimana, ya dengan bekerja keras, sungguh-sungguh, termasuk sungguh-sungguh mencapai tujuan-tujuan UIN ini. Karena bekerja sebagai Rektor di UIN tidak hanya memenuhi tujuan pendidikan saja, tapi juga bernilai dakwah Islamiyah¹⁰⁴.

Dengan demikian, amanah bagi Rektor adalah memberikan yang terbaik dalam mengelola perguruan tinggi sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap apa yang diamanahkan kepada Rektor. Wujud lain dari amanah Rektor adalah mengelola berbasis belajar perguruan tinggi secara sungguh-sungguh dan kerja keras dalam mencapai tujuan perguruan tinggi. Amanah menurut Rektor adalah sebagai bentuk dakwah islamiyah dan tidak hanya mencapai tujuan pendidikan saja.

Ketua senat UIN Maliki Malang ketika dikonfirmasi memberikan penjelasan tentang nilai amanah yang dipegang teguh oleh Rektor. Bagi Muhtadi, amanah adalah merencanakan, menjalankan sekaligus mengontrol serta memberi contoh.

¹⁰³ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁰⁴ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

Ia menyampaikan kepada peneliti “Beliau Sudah cukup baik pak memegang amanah sebagai Rektor, mulai dari perencanaan sampai control sudah dilakukan oleh beliau”¹⁰⁵.

Nilai dari tabligh menjadi landasan praktik kepemimpinan oleh Rektor, yaitu selalu menyampaikan kebijakan-kebijakan kepada para anggota perguruan tinggi dengan tidak bosan terkait dengan pengelolaan PT berbasis belajar yang dilakukan. Bahkan seringkali Rektor mengajak sharing dengan para bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan perguruan tinggi, seperti ketika memformulasikan visi, misi UIN, dan kegiatan untuk pelayanan kemahamahasiswaan. Tabligh juga dapat berarti selalu menyampaikan kebaikan dan melarang kemunkaran. Dalam istilah pendekatan manajemen, apa yang dilakukan oleh Rektor dengan selalu menyampaikan kebijakan dan mengajak para bawahan menyelesaikan problem organisasi termasuk kategori *open management*.

Nilai tabligh ini seperti keterangan yang disampaikan oleh Rektor:

....Jadi saya tidak berhenti pada ajakan dan tidak berhenti pada ucapan, pada forum, tapi saya pastikan oh di misi-misi dan harapan serta bagaimana bekerja di UIN itu saya harus ada di dada dan di Rektor dan terus akan saya sampaikan selama saya diberikan kemampuan, apalagi saya itu punya kegemaran menulis puisi, jadi puisi disini tidak sekedar bernilai artistik tapi juga bernilai mengingatkan dan ajakan.¹⁰⁶

Apa yang dilakukan oleh Rektor dengan selalu mengadakan sharing dan selalu mengajak untuk mengembangkan dan mengelola UIN Maliki berbasis belajar pada perguruan tinggi merupakan bentuk nilai tabligh. Begitu juga dengan selalu mengingatkan pada para anggota perguruan tinggi untuk selalu mengingat visi,

¹⁰⁵ W.01.AW.KMM. 12.45-13.40. 04122011

¹⁰⁶ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

misi dan tujuan perguruan tinggi sangat berpengaruh kuat pada praktik kepemimpinan beliau.

Kemampuan komunikasi yang baik juga disampaikan oleh Zainuddin. Beliau mengatakan, Rektor tidak bosan-bosan dan selalu menyampaikan ide-ide yang dia munculkan kepada seluruh elemen perguruan tinggi, termasuk menyampaikan visi misi perguruan tinggi. Forum yang digunakan biasanya pada pertemuan rutin Jumat pagi setelah senam pagi, pada pertemuan insidental dan sebagainya termasuk melalui grup wa, fb, instagram. Keterangan ini diperoleh ketika beliau menyampaikan:

Beliau mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, artinya ide -ide kreatif dapat dikomunikasikan dengan baik kepada komponen perguruan tinggi....Kita selalu dikasih tahu, biasanya pertemuan rutin dilaksanakan pada Jumat pagi, selain itu ada juga pertemuan incidental seperti sesuatu yang harus segera ditindak lanjuti maka pertemuannya bisa dilakukan kapan saja, dan jangan lupa saya aktif berpuisi di medsos¹⁰⁷.

Nilai fathonah atau cerdas memang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, termasuk pemimpin perguruan tinggi. Kecerdasan di sini bisa nampak pada kreatifitas dan inovatifitas seseorang, mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan pembaharuan bagi kesuksesan organisasinya dan hal tersebut sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan beliau. Nilai ini juga yang dimiliki oleh Rektor UIN dalam mengelola perguruan tingginya menuju WCU. Kecerdasan Rektor juga ditunjukkan dengan kemampuannya membuat ide dan gagasan baru, bahkan diawal kepemimpinannya dengan membentuk tim percepatan Dosen besar sebagai penopang utama PT WCU. Hal ini terungkap dari hasil wawancara sebagai berikut:

Terus terang tahun ini saya harus melakukan apa dan target apa yang harus terealisasi dalam satu tahun itu ada dalam laptop saya. Jadi, tahun ini apa

¹⁰⁷ W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

yang harus saya lakukan sudah ada insyaallah satu tahun saya udah punya. Jadi, apa yang mau saya sampaikan di saat mau rapat atau yang mau saya targetkan itu sudah saya agendakan. Termasuk untuk tahun ajaran 2018-2021 itu juga saya sudah menginventarisir kegiatan-kegiatannya sudah ada, mungkin ada 20 sampai 30 item kira-kira¹⁰⁸.

Sebagian informan yaitu Nur Yasin memberikan keterangan bahwa Rektor adalah sosok yang cerdas dan kaya ide. Ia menyampaikan kepada peneliti "Kalau saya melihat di sini sudah mempunyai sistem yang wah dibanding dengan perguruan tinggi tempat saya mengajar sebelum di sini dan beliau adalah sosok inovatif yang mempunyai segudang ide"¹⁰⁹.

Rektor harus cerdas menggunakan tema pengelolaan PT berbasis belajar dalam organisasinya sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif perguruan tinggi yang dikelolanya menuju WCU. Rektor harus bisa menggambarkan pengelolaan berbasis belajar itu secara nyata dipikiran setiap orang, dan memberikan cermin pengelolaan berbasis belajar untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari pengelolaan berbasis belajar tersebut menuju WCU.

Di samping nilai yang bersifat personal, peneliti juga dapat mengidentifikasi nilai-nilai yang bersifat profesional. Nilai-nilai dan keyakinan profesional yang berhasil diidentifikasi oleh peneliti adalah perguruan tinggi memiliki *komitmen yang kuat* pada pengelolaan berbasis belajar dan pengembangan, *disiplin, komitmen pada kesuksesan/prestasi*, dan *berorientasi pada pengembangan mahasiswa*. Sebagian besar informan juga mengamini akan nilai dan keyakinan tersebut, dan hal tersebut sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinannya.

¹⁰⁸W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹⁰⁹W.01.NVD.G-1. 10.00-11.00.02122011

Berhubungan dengan komitmen yang kuat Rektor terhadap pengelolaan UIN berbasis belajar mahasiswa seringkali disampaikan pada nilai-nilai yang dianutnya, seperti yang ditulis peneliti pada bagian a (nilai dan keyakinan religius). Diperoleh keterangan bahwa pengelolaan PT berbasis belajar mahasiswa adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi bilamana perguruan tinggi ingin tetap bertahan di era globalisasi, sebagaimana keyakinan yang ada pada diri Rektor dan berdasar kepada al-Ra'du serta harus berangkat dari visi dan misi. Rektor mengatakan:

Pengelolaan PT berbasis belajar mahasiswa itu memang harus, harus. Karena yang tidak akan berubah ya belajar itu sendiri. Saya selalu mengantisipasi pengelolaan PT berbasis belajar mahasiswa, dengan beragam tentunya, kita sesuaikan dengan visi misi, ya saya sendiri akan terlibat.... paling ndak kita sekarang greatnya di sini, nah kita mau kemana?¹¹⁰

Pada kesempatan yang lain, Rektor menyampaikan komitmennya pada pengelolaan UIN berbasis belajar mahasiswa dengan menyebut surat al-Ra'du. Beliau mengatakan:

Jadi nilai-nilai kita ingin berubah. Dunia ini terus berubah, kehidupan ini mengalami pengelolaan berbasis belajar, kita sendiri dari bayi sampai tua juga berubah, UIN ini mesti berubah, dan harus berubah lebih baik. Tapi siapa yang bisa merubah? Yah diri kita sendiri, dan itu ada di dalam Al-Qur'an. Jadi saya meyakini itu dan ya coba saya lakukan¹¹¹.

Rektor juga mempunyai gagasan-gagasan inovatif untuk membuat pengelolaan berbasis belajar dan pengembangan UIN menuju WCU, seperti menggenjot kualitas dan kuantitas dosen dengan membentuk tim percepatan dosen menuju Dosen Besar, mempercepat proses NIDN dosen tetap non PNS, termasuk meningkatkan kualitas layanan akademik mahasiswa. Rektor memiliki

¹¹⁰ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹¹¹W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

keyakinan bahwa kita tidak mau hanya sebatas pada kejuaran tingkat nasional, tapi harus bisa sampai tingkat internasional. Abdul Haris mengatakan:

Percepatan dosen besar itu harus untuk memenuhi tuntutan belajar mahasiswa, karena dengan banyaknya dosen besar maka semakin berkuliatas UIN kita ini, demikian sebaliknya. Tapi ya tidak hanya dosen besar, tapi seluruh dosen harus digenjut kepangkatanya¹¹².

Pada kesempatan lain Abdul Haris mengatakan:

Kemaren kita alhamdulillah berhasil mengegolkan NIDN nya teman-teman dosen DTB PNS itu ya kurang lebih 100 dosen. Ya ini semua untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa. Ingat...sekarang ini untuk bisa naik pangkat ya dosen harus penelitian dan dengan penelitian dosen akan semakin pintar.¹¹³

Dalam pembelajaran, juga sangat kuat mendorong dosen dosen untuk selalu mengadakan pengelolaan program studi berbasis belajar mahasiswa dan inovasi. Menurut beliau, pengelolaan berbasis belajar pembelajaran adalah dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sehingga hasilnya dapat diharapkan juga meningkat. Hal ini seperti keterangan yang diperoleh peneliti:

Ooo, dosen-dosen sekarang mengajar dengan buku-buku dan..., ke depan coba kita gunakan IT. Sehingga pembelajaran kita nanti ya lewat teks bisa, kemudian dengan pembelajaran-pembelajaran yang sumber belajarnya, kita ambil dari sumber-sumber belajar lewat media yang kita punya, internet, cd, semua semester kan sudah kita fasilitasi. Kemudian temen-temen dosen mengembangkan materi pembelajaran dengan power point. Ini kan sudah pengelolaan berbasis belajar. Mengarah pada pembelajaran yang berwawasan teknologi di visi itu ada. Jadi selalu saya cantolkan pada visi misi¹¹⁴.

Abdul Haris juga memiliki orientasi untuk pengembangan mahasiswa. Abdul Haris percaya bahwa mahasiswa adalah subyek utama pembelajaran dan pendidikan. Oleh karena itu, mahasiswa meyakini bahwa program-program perguruan tinggi harus diorientasikan pada pengembangan dan pembinaan

¹¹²W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹¹³W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹¹⁴W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

mahasiswa dengan memberikan wadah bagi mereka untuk berkembang dan hebat serta dapat bersaing dengan mahasiswa di dunia manapun. Beliau mengatakan:

Pembinaan prestasi mahasiswa itu saya katakan ada atau tidak ada lomba, kita mewadahi anak-anak yang berminat, lalu kita membina anak-anak yang berbakat, nah itu. Jadi, anak yang berminat kita wadahi tapi anak yang berbakat kita bina, sehingga di situ ada dua model. Kalau yang kita wadahi itu, anak yang senang pramuka kita wadahi pramuka, senang karate kita wadahi karate, senang ini. Tapi, kita lihat. Ooo, ini bakat. Coba ini dibina sendiri karena nanti ketika ada lomba, beberapa mahasiswa inilah yang nanti akan kita usulkan¹¹⁵.

Pada satu kesempatan wawancara, Isyroqunnajah memberikan keterangan tentang nilai pengembangan yang kuat yang dimiliki oleh Abdul Haris. Orientasi pada pengembangan ini diwujudkan dalam kemampuan Abdul Haris menyusun rencana strategis lima tahun ke depan. Ia menyampaikan "Selain itu beliau juga mempunyai Renstra yang baik dalam jangka 5 tahun, yang semua itu berpengaruh terhadap kemajuan pendidikan di UIN ini"¹¹⁶.

Kegiatan pengembangan dan pembinaan mahasiswa diarahkan pada prestasi yang dihasilkan. Demikian pula, pengelolaan PT berbasis belajar yang dilakukan, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik adalah dalam rangka untuk mencapai kesuksesan dan prestasi mahasiswa. Sehingga, kepemimpinan perguruan tinggipun diorientasikan bagi pengembangan dan melahirkan mahasiswa yang berprestasi.

Pada kesempatan yang lain, Abdul Haris mengungkapkan pentingnya cita-cita dalam mengelola perguruan tinggi. Cita-cita atau harapan adalah kunci untuk dapat mengembangkan perguruan tinggi. Beliau menyampaikan:

Cita- cita, semangat yang tinggi disiplin dan kebersamaan adalah kuncinya. Saya mengembangkan perguruan tinggi bukan berasal dari banyaknya

¹¹⁵W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹¹⁶ W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

uang, tetapi berangkat dari cita-cita. Rektor perguruan tinggi harus mempunyai cita- cita, berhubungan dengan keberanian, kedisiplinan yang terpelihara dan kreatifitas¹¹⁷.

Dari keterangan di atas, Abdul Haris juga meyakini bahwa disiplin adalah salah satu kunci keberhasilan dan merupakan hal yang sangat penting dalam kesuksesan dalam dunia pendidikan. Selanjutnya, Abdul Haris mencontohkan kedisiplinan administrasi, jurnal, presensi, dokumen-dokumen lain, dan beliau mencontohkan untuk dimulai dari diri sendiri, sebagaimana keterangan yang diperoleh peneliti:

Saya mencoba misalnya dari sisi disiplin, itu saya berusaha untuk memulai dari diri saya, sehingga teman-teman ini mengikuti. Kemudian dari sisi, mungkin ya... disiplin ketertiban administrasi, katakanlah jurnal, presensi, apa itu. Di awal tahun pelajaran, ketika anak-anak libur, saya berusaha semua dosen sudah saya ajak workshop, sehingga saya bisa mengatur perangkat-perangkat yang dibutuhkan itu sudah terselesaikan, kemudian saya tinggal monitoring, ada yang mingguan, ada yang bulanan, nah seperti itu. Proses-proses seperti ini saya kira tidak bisa saya serahkan, kalau yang seperti ini saya harus mengambil sebagai nilai disiplin diri saya sendiri¹¹⁸.

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 14 Oktober 2017 diperoleh data bahwa pembudayaan disiplin ini dicontohkan langsung oleh Abdul Haris. Hampir setiap hari, Ia selalu datang sebelum jam 07.00 untuk memantau kehadiran dosen dan karyawan. Beliau juga pulang setelah perguruan tinggi tutup¹¹⁹. Contoh yang diberikan perguruan tinggi ini ternyata sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para dosen dan karyawan. Berdasarkan penuturan dari salah seorang anaknya “bapak itu kalo jam 07.00 sopir pribadi belum datang bapak biasanya jalan sendiri berangkat ke kampus...”¹²⁰

Disiplin ini tidak hanya menjadi nilai bagi beliau tapi juga sudah menjadi karakter yang dimanapun dan kapanpun akan muncul mewarnai kepemimpinan

¹¹⁷W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹¹⁸W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹¹⁹O.01.Kegiatan di Apel Pagi.06.15-15.00.14112011

¹²⁰

beliau. Hal ini ditegaskan oleh Asnawi. Ia menyampaikan “bahwa keberhasilan perguruan tinggi ini diawali dari kedisiplinan yang menjadikan karakter pada diri Pak Haris”¹²¹.

Ilfi menguatkan hal tersebut dengan mencontohkan kelebihan Abdul Haris yang tidak pernah datang terlambat di kampus, kecuali ada dinas atau kegiatan diluar kota atau luar negeri. Kedisiplinan beliau yang tidak pernah terlambat ini menunjukkan bahwa nilai disiplin telah menjadi karakter beliau yang akan selalu mewarnai dalam pola kepemimpinan beliau di UIN. Ilfi juga menceritakan bahwa salah seorang sopir beliau berniat mengundurkan diri karena kurang dapat mengikuti gaya hidup disiplin Abdul Haris yang harus datang pagi sekali dan pulang paling terakhir. Ilfi mengatakan kepada peneliti:

Ya, beliau banyak memberikan teladan, terutama dalam masalah kedisiplinan, hampir dipastikan setiap hari beliau tidak pernah datang melewati batas waktu yang ditentukan kecuali memang ada kepentingan. Bahkan beliau pernah mau ganti sopir, hanya karena sopirnya tidak dapat mengikuti pola hidup disiplin pak Haris yang selalu datang lebih awal dan pulang paling akhir¹²².

Kedisiplinan inilah salah satu yang berhasil dibentuk dan menjadi budaya di UIN. Hal ini dibenarkan oleh salah seorang dosen di UIN, yaitu Karim dengan mengatakan:

Disiplin, sudah dilaksanakan dengan dicontohkan langsung dari Rektor perguruan tinggi. Ada juga budaya kompetitif yang diterapkan pada mahasiswa dalam hal pencapaian prestasi. Ada juga penerapan wajib baca bagi semua dosen¹²³.

Dari inisiatif seperti ini dapat dimengerti bahwa Abdul Haris juga mendisiplinkan dosen dengan memberikan contoh secara langsung. Ia

¹²¹W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

¹²²W.01.DW.KTU. 08.10-09.35. 02122011

¹²³W.01.NVD.G-1. 10.00-11.00.02122011

menunjukkan untuk tidak datang terlambat, baik pada saat ada jam mengajar maupun tidak ada jam mengajar. Hal ini juga sebagaimana yang beliau sampaikan dalam acara Workshop di FITK UIN Maliki Malang pada tanggal 2 Nopember 2017, bahwa disiplin dimulai dari pagi. Beliau menyampaikan; supervisi yang saya lakukan adalah memastikan setiap pagi saya harus datang jam 07.00. Perlu di ingat bahwa disiplin harus dimulai pada waktu pagi, kalau semester pagi kosong maka akan berpengaruh pada tempat-tempat yang lain¹²⁴.

Sebagian besar informan juga menginformasikan bahwa Abdul Haris memiliki orientasi pada cinta keunggulan dan prestasi. Beliau percaya bahwa dengan selalu berfikir prestasi, di Rektor dan di dada, apalagi itu dicantumkan pada salah satu visinya, maka cinta keunggulan dan prestasi selalu mewarnai setiap aktifitas yang dilakukan oleh Abdul Haris. Cinta keunggulan dan prestasi di sini tidak hanya sekedar berprestasi tetapi lebih kepada keunggulan. Cinta keunggulan dicirikan tidak hanya sekedar melakukan tetapi juga harus berkualitas.

Abdul Haris mengatakan:

Sebetulnya kalau fotonya UIN ya dari... prestasinya itu. Saya sebetulnya ingin menyebutkan jadi kalau ada motto “tiada hari tanpa ada prestasi” itu tinggalan pak Imam. Tapi sekarang saya lebih ingin ke arah mencintai prestasi. Jadi mencintai kesuksesan. Jadi kalau kita melakukan sesuatu tidak sekedar kita lakukan tapi yang kita lakukan itu mesti beruntung, mesti berkualitas, dalam bentuk apa pun¹²⁵.

Prestasi dan keunggulan di sini tidak hanya sekedar menjuari lomba atau pertandingan, tetapi juga keunggulan dalam segala hal. Unggul pembelajaran, unggul administrasi, unggul penelitian, unggul dosenya, unggul mobilitasnya, unggul akademik dan non akademik, unggul sarana prasarana, unggul proses dan

¹²⁴D.01.Workshop Kepemimpinan.08.00-11.30.04052010

¹²⁵W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

sebagainya dan itulah yang diharapkan dari yang disebut WCU. Abdul Haris memberikan keterangan sebagai berikut:

Jadi gini kalau mencintai prestasi itu artinya dari sisi administrasi, saya membuat contoh silabus seperti ini, kalau dikumpulkan, dikumpulkan saja. Tapi kalau saya katakan saya mencintai sesuatu yang sifatnya kualitas, mutu. Maka saya sampul dengan lebih baik seperti ini dengan sampul yang berkualitas, saya buka beberapa kali tidak cepat rusak, kemudian antara semester 1 dengan semester yang lain juga saya bedakan untuk memudahkan saya kerja¹²⁶.

Pada kesempatan yang lain beliau menguatkan unggul dengan kata handal pada visi perguruan tinggi sebagai bentuk keunggulan pada prestasi. Abdul Haris mengatakan “Saya mengembalikan tujuan awal kita akan mencapai tujuan prestasi optimal, handal,...¹²⁷”

Kecintaan Abdul Haris kepada kesuksesan ini juga diakui oleh Zainuddin. Abdul Haris ingin selalu menjadi yang terbaik, dan beliau akan terus mengejar target tersebut. Zainuddin menyampaikan kepada peneliti:

Saya pikir yaitu keinginan beliau untuk mencapai tingkat keberhasilan pada tingkat nasional dan internasional, yang sejauh ini masih belum bisa terlalu dibanggakan kualitasnya. Inilah yang kemudian berusaha beliau kejar untuk mencapai target yang diharapkan¹²⁸.

Keteladanan atau *uswatun hasanah* merupakan nilai dan keyakinan profesional lain yang disebutkan Zainuddin sebagai kualitas yang dimiliki dan sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola perguruan tinggi. Keteladanan di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Abdul Haris mengatakan

¹²⁶W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹²⁷W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹²⁸W.01.IG.G-3.12.30-13.45.01122011

“kepribadian saya mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin”¹²⁹.

Keteladanan yang paling mencolok dicontohkan oleh Abdul Haris dalam hal kedisiplinan. Sebagaimana sudah dibahas pada poin nilai kedisiplinan, perguruan tinggi sangat berkeyakinan bahwa disiplin adalah kunci keberhasilan. Oleh Abdul Haris disiplin harus dimulai dari diri sendiri, baik kedisiplinan dalam hal ketertiban administrasi, jurnal, dan dokumen-dokumen lainnya.

Di dalam meneladani apa yang beliau katakan atau programkan, Abdul Haris menggunakan slogan “ibda’ bi nafsika” yang artinya mulailah dari dirimu sendiri. Hal ini juga diamini oleh Asnawi ketika dikonfirmasi tentang kepribadian beliau yang memotivasi anggota perguruan tinggi dalam melakukan pengelolaan PT berbasis belajar di perguruan tinggi. Asnawi menyampaikan “ya ada, yaitu mulai dari diri sendiri”¹³⁰. Bahkan Isyroqunnajah memberikan komentar panjang terhadap nilai dan keyakinan dalam bentuk keteladanan yang dimiliki Abdul Haris.

Ia menyampaikan keterangan:

Selain itu ada juga nilai religius yang digunakan Rektor perguruan tinggi seperti dalam surah al-Ra’du mengenai inovasi yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dari target yang ditetapkan. Selain jargon al-Ra’du, Rektor perguruan tinggi juga kuat dalam uswahnya, sehingga setiap orang menganggap itu adalah bentuk motivasi terbaik yang dimunculkan oleh Rektor¹³¹.

Ilfi menguatkan hal tersebut dengan mencontohkan kelebihan Abdul Haris yang tidak pernah datang terlambat di perguruan tinggi sebagai bentuk keteladanan beliau. Kedisiplinan beliau yang tidak pernah terlambat ini menunjukkan bahwa nilai disiplin telah menjadi karakter beliau yang akan selalu

¹²⁹W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹³⁰W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

¹³¹W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

mewarnai dalam pola kepemimpinan beliau di UIN, sehingga Rektor sendiri yang harus memberi contoh dan mengawalinya. Ilfi mengatakan kepada peneliti:

Ya, beliau banyak memberikan teladan, terutama dalam masalah kedisiplinan, hampir dipastikan setiap hari beliau tidak pernah datang melewati batas waktu yang ditentukan kecuali memang ada kepentingan. Bahkan beliau pernah minta ganti sopir, hanya karena sopirnya tidak dapat mengikuti pola hidup disiplin pak Mughni yang selalu datang lebih awal dan pulang paling akhir¹³².

Sebagian informan juga mendukung keteladanan yang dimiliki Abdul Haris. Hal itu menjadi nilai tersendiri dari sisi moral dan agama, sehingga bisa menjadi sumber dan contoh bagi seluruh anggota perguruan tinggi. Keterangan ini seperti yang disampaikan Zainuddin, “Kalau dari sisi moral dan agama beliau selalu berpegang teguh pada nilai-nilai religius seperti jujur dan teladan”¹³³. Dengan sifat tawadlu’nya untuk belajar dari manapun termasuk dari para pendahulunya, juga diakui oleh Asnawi. Beliau mengatakan “beliau mengikuti jejak Rektor terdahulu, yaitu tidak sekedar bicara tetapi dibarengi dengan teladan”¹³⁴.

Nilai lain yang berhasil ditemukan oleh peneliti adalah nilai kemanusiaan. Yang dimaksud dengan nilai dan keyakinan kemanusiaan di sini adalah bagaimana pimpinan UIN menempatkan orang lain dalam praktik kepemimpinan beliau untuk mengelola PT berbasis belajar mahasiswa. Dengan kata lain, ada nilai-nilai tertentu yang diyakini Abdul Haris yang anggap akan membantu dan turut serta dalam pengelolaan PT berbasis belajar yang beliau lakukan, yaitu nilai hubungan kemanusiaan. Prinsip yang beliau yakini adalah bagaimana kita dapat mengakui persamaan dengan orang lain untuk kebersamaan, apresiatif terhadap orang lain, respek, dan peduli terhadap orang lain.

¹³² W.01.DW.KTU. 08.10-09.35. 02122011

¹³³ W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

¹³⁴ W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

Persamaan diorientasikan sebagai nilai yang diyakini Abdul Haris dan sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan perguruan tinggi mengelola UIN berbasis belajar. Kebersamaan ini hanya dapat dimunculkan jika memiliki sikap dan melihat eksistensi diri sebagai pemimpin justru sebagai bagian dari kumpulan eksistensi setiap anggota organisasi, dan bukan sebaliknya. Kebersamaan diartikan bahwa orang lain memiliki posisi dan potensi yang sama dengan pimpinan UIN. Setiap anggota perguruan tinggi memainkan peranan yang sama dan penting dalam proses pengelolaan perguruan tinggi dan memberikan kontribusi pada keberhasilannya. Setiap anggota perguruan tinggi memiliki peran yang sama sesuai dengan posisinya masing-masing dan dapat memberikan amaliyahnya sesuai dengan posisinya. Abdul Haris mengatakan:

Cita- cita, semangat yang tinggi disiplin dan kebersamaan adalah kuncinya. Saya mengembangkan perguruan tinggi bukan berasal dari banyaknya uang, tetapi berangkat dari cita-cita dan kebersamaan. Rektor perguruan tinggi harus mempunyai cita- cita, berhubungan dengan keberanian, kedisiplinan yang terpelihara dan kreatifitas¹³⁵.

Pada kesempatan yang lain Abdul Haris mengatakan:

Selalu saya katakan begini pak, ibarat tubuh tangan kita bisa bergerak itu karena ada kesadaran diri. Jadi, temen-temen jadi tangan, temen-temen jadi kaki, temen-temen jadi punggung, ada yang jadi pantat, jadi telinga, jadi itu semua penting. Rektor tanpa rambut pun tidak indah. Jadi semua bagian di UIN ini jangan menganggap, bahwa ooo bagian saya hanya beginian saya nggak penting, nggak. Yang penting adalah peran yang diberikan. Jadi, telinga kalau berperan betul, jadi rambut kalau berperan betul, jadi saya katakan menganggap penting atau tidak itu bukan, Rektor atau mana. Tapi sejauh mana peran yang bisa diberikan, amaliyah dari teman-teman, dapur maksimal dapurnya dibersihkan, masak tehnya, menyajikan dengan ramah, itu peran yang bagus. Jadi, saya lebih titikberatkan pada peran dimasing-masing fungsi teman-teman, dan itu semua sama nilainya¹³⁶.

¹³⁵ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹³⁶ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

Dalam kesempatan yang lain, untuk memupuk kebersamaan beliau juga mengumpamakan anggota civitas akademika UIN seperti anggota tubuh yang masing-masing memegang peranan yang sangat penting dan saling menghargai.

Abdul Haris mengatakan:

Semua bagian dari UIN ini adalah penting, sepenting bagian anggota tubuh kita, mulai dari *cleaning service* sampai Rektor perguruan tinggi, itulah model komunikasi yang saya lakukan untuk menghargai seluruh bagian dari UIN ini.

Abdul Haris selalu mengajak stakeholder dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi untuk bekerja bersama-sama. Di samping melalui rapat formal, Abdul Haris tidak jarang juga mengajak *sharing* dengan civitas akademika non-dosen, seperti tukang kebun, bagian keuangan, satpam, senat universitas dan lainnya. *Sharing* dengan seluruh komponen perguruan tinggi menunjukkan adanya peran dan kedudukan yang sama semua komunitas perguruan tinggi. Hal tersebut tercermin dari keterangan berikut:

Kemudian pada suatu saat saya akan ngomong dengan teman-teman di staf non dosen. Katakanlah mulai dari satpam, bagian kebersihan, bagian administrasi, bagian keuangan, ini juga saya ajak kompromi. Semuanya tidak lepas dari visi misi kita, tapi peran yang harus dimainkan itu kan berbeda-beda¹³⁷.

Abdul Haris juga tidak segan-segan belajar dari orang lain. Dalam rapat-rapat, perguruan tinggi juga sangat menghargai pendapat orang lain, terbuka menerima kritik dan pendapat orang lain. Dari pendapat, ide, hasil *sharing* dengan orang lain selanjutnya didiskusikan bersama sehingga menjadi hasil musyawarah. Hal ini menunjukkan bagaimana Rektor menjunjung nilai-nilai kebersamaan dalam

¹³⁷ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

pengelolaan perguruan tinggi dengan menerima ide atau pendapat orang lain.

Beliau menyampaikan:

Saya melaksanakan *sharing* dengan para wakil rektor, para satpam, kepegawaian dan seluruh civitas UIN tentang apa yang bisa kita lakukan untuk perguruan tinggi ini. Dari *sharing* itu, kira-kira UIN itu butuh apa, selama ini ada apa dan apa yang perlu kita lakukan...¹³⁸.

Pada kesempatan yang lain, Abdul Haris juga menyampaikan:

Rapat itu salah satu, tapi *sharing* ide tidak harus di rapat, masukan-masukan dari teman-teman, bahkan satpampun saya ajak ngomong-ngomong, mas yek opo se ena'e UIN iki, menurut jenengan apa yang harus dilakukan, termasuk kepada tukang kebun sering saya tanya gimana sih yang kamu rasakan untuk di UIN ini supaya lebih bersih, supaya lebih rindang termasuk merindangkan tanaman-tanaman, termasuk tiap sudut saya berikan taman yang berisi burung-burung yang cantik dan berkicau sehingga kita dapat memaknai semua sudut sebagai sumber belajar¹³⁹.

Abdul Haris memang harus dapat membentuk rasa "kebersamaan" dan rasa memiliki terhadap perguruan tingginya, maupun keterlibatan dalam pencapaian tujuan. Kebersamaan ini hanya dapat dimunculkan jika Rektor memiliki sikap dan melihat eksistensi sebagai pemimpin justru sebagai bagian dari kumpulan eksistensi setiap anggota perguruan tinggi, dan bukan sebaliknya. Rektor dapat memicu perkembangan rasa percaya melalui kemantapan kapabilitas atau kompetensi yang dimiliki, serta dilengkapi dengan kerendahan hati untuk menyatakan bahwa proses yang sedang dilaksanakan merupakan "milik bersama". Konsekuensinya, para pimpinan harus dapat menempatkan diri sebagai "inisiator pengelolaan berbasis belajar mahasiswa", "pelayan pengelolaan berbasis belajar mahasiswa", dan secara aktif menunjukkan partisipasi langsung dalam proses pengelolaan PT berbasis belajar mahasiswa.

¹³⁸ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹³⁹ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

Disamping itu, menurut data sebagian besar informan memberikan keterangan tentang nilai *respect* ini pada diri Abdul Haris. Menghargai orang lain dimaknai sebagai mengakui dan menghormati keberadaan, pendapat dan eksistensi orang lain. Sebenarnya kutipan yang terdapat pada nilai persamaan – sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya- juga telah menunjukkan adanya penghargaan Rektor kepada anggota perguruan tinggi yang lain. Dengan mengajak orang lain untuk bekerjasama, mengakui keberadaan orang lain, mengakui ide dan gagasan bahkan mengikuti saran dan nasehat orang lain adalah juga bentuk apresiasi terhadap orang lain. Hal ini juga dapat diperoleh keterangannya dari hasil wawancara berikut ini:

...Saya bisa melakukan ini. Oh, ternyata ide saya juga di ini. Kemudian saya melihat, oh ada ide temen-temen. Dalam banyak hal, saya mungkin hanya memberikan ide besarnya saja. Ternyata beberapa hal ternyata temen-teman bisa mengembangkan lebih, dan kalau itu baik, why not gitu lho ya?¹⁴⁰

Pengakuan terhadap keberadaan orang lain yang dimiliki oleh Abdul Haris ini juga dibenarkan oleh Zainuddin. Menurutnya, Abdul Haris seringkali melihat latarbelakang orang yang lain ketika ingin memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi sangat apresiatif terhadap kondisi seseorang. Zainuddin memberikan keterangan “Yang jelas, beliau tahu persis kalau ingin melakukan sesuatu, beliau akan melihat latarbelakang seseorang atau rekam jejak seseorang dan beliau hafal, termasuk juga kepada orang tua mahasiswa”¹⁴¹.

Asnawi menegaskan nilai apresiatif yang dimiliki oleh Abdul Haris, di antaranya dengan mencontohkan salah satu kebiasaan beliau selalu memberikan

¹⁴⁰ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁴¹ W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

kesempatan kepada para wakil rektor dan bagian anggota UIN yang lain untuk menyumbangkan ide dan gagasan pembaharuan, bahkan tidak jarang beliau juga menyetujuinya. Asnawi mengatakan:

Namun disiplin saja tidak cukup. Setiap akan mau meng SK seseorang, maka setiap orang dipanggil oleh beliau untuk memaparkan harapan serta menyampaikan ide-ide dan persetujuannya. Beliau juga terbuka terhadap ide baru, jika ide tersebut dianggap dapat mempengaruhi terhadap inovasi perguruan tinggi kepada yang lebih baik, maka beliau akan menyetujuinya¹⁴².

Di samping persamaan dan penghargaan terhadap orang lain, nilai lain yang diyakini oleh Abdul Haris adalah empati dan peduli terhadap orang lain. Sebagian informan memberikan informasi bahwa Abdul Haris sangat empati dan peduli terhadap para mahasiswa. Abdul Haris selalu berusaha untuk memahami kebutuhan mahasiswa. Abdul Haris sangat peduli dan perhatian terhadap kebutuhan mahasiswa, seperti kebutuhan olahraga. Memahami latar belakang mahasiswa yang berbeda-beda, Abdul Haris menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Abdul Haris mengatakan:

Tidak selalu ide datang dari saya, tapi saya selalu berusaha belajar dari mana saja, termasuk kebutuhan mahasiswa sini itu berangkat dari kebutuhan mereka....Maka akhirnya saya sampaikan ide ini kepada senat, kepada wakil rektor, kepada orang-orang yang berhubungan dengan tugas-tugas tersebut, mereka bertanya kenapa harus begitu? Maka saya jawab, ini kebutuhan karena saya tahu orang tua yang nyekolahkan anaknya di sini ini bermacam-macam¹⁴³.

Di samping itu, Abdul Haris juga sangat peduli dan perhatian terhadap anggota perguruan tinggi yang lain. Misalnya, Abdul Haris selalu memberikan penghargaan baik terhadap dosen maupun mahasiswa yang berhasil dalam

¹⁴²W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

¹⁴³W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

kegiatan tertentu, misalnya berhasil menjuarai lomba atau pertandingan tertentu.

Hal ini nampak dari hasil wawancara sebagai berikut:

Kalau cara perayaan yang pertama secara verbal saya ucapkan selamat, secara verbal. Dan yang penting tidak hanya ke yang bersangkutan, saya ungkapkan di hadapan temen-temen yang lain, kalau anak-anak dihadapan temen-temennya semua ketika upacara, dihadapan dosen-dosen, anak-anak ini dihadapan dosen-dosen, dosen prestasi saya umumkan di muka anak-anak. Jadi, ada satu bentuk apresiasi dan perhatian perguruan tinggi. Kemudian seperti ini, selamat dan sukses. Ini kan juga bentuk pengakuan yang secara umum kita sampaikan¹⁴⁴.

Kepedulian Abdul Haris dan sifat empati pada orang ini juga dibenarkan oleh Zainuddin. Kepedulian dan perhatian beliau ditunjukkan dengan tanggap dan pedulinya beliau terhadap kesulitan yang dialami orang lain. Perhatian beliau tidak hanya pada dosen, tetapi juga anggota keluarga dosen dan orang tua mahasiswa. Bahkan Isyroqunnajah memuji sifat-sifat tersebut sebagai sesuatu yang jarang dimiliki oleh orang lain. Isyroqunnajah memberikan keterangan:

Beliau sangat tanggap dan care jika teman-teman mempunyai kesulitan, selain itu beliau juga perhatian terhadap anggota keluarga dari masing-masing dosen dan staf, beliau tahu betul tentang itu, hal demikian yang jarang saya temui pada orang lain¹⁴⁵.

2. Praktik Kepemimpinan Berbasis TQL menuju WCU

a. Membentuk Koalisi-Koalisi untuk Pengelolaan PT berbasis belajar Mahasiswa

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh mayoritas informan diperoleh keterangan tentang tahapan berikutnya menuju WCU yang dilakukan oleh perguruan tinggi, yaitu penguatan tim yang meliputi penguatan tim koalisi wakil perguruan tinggi, dan pembentukan skill kebersamaan melalui pembentukan *sense*

¹⁴⁴W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁴⁵W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

of belonging antar wakil Rektor, perhatian, pemotivasian dan pengakuan, serta manajemen harapan (kaderisasi).

Untuk memperkuat gerakan pengelolaan PT berbasis belajar perguruan tinggi sengaja melibatkan orang terdekat, yaitu para wakil rektor untuk menjadi lokomotif pengelolaan PT berbasis belajar mahasiswa. Biasanya Rektor memanggil sekaligus meminta pendapat para wakil rektor untuk ide-ide dan gagasan yang dibuatnya, untuk selanjutnya segera direalisasikan. Keterangan Abdul Haris terhadap penguatan peran koalisinya adalah sebagai berikut:

Tim saya sebetulnya temen-temen warek ini, di warek inilah saya melihat potensi-potensi beliau bisa berkembang optimal apalagi beliau-beliau ini seusia dengan saya. Ya artinya kelahiran kita itu selisih 1, 2 tahun gitu aja dengan beliau-beliau sehingga saya melihat ini tim bagi saya. Saya menyampaikan ide-ide begini begini, coba saya diberikan masukan gimana kira-kira kita terjemahkan dalam bentuk program yang jelas sehingga dapat terlaksana¹⁴⁶.

Dari keterangan di atas diperoleh informasi bahwa pekerjaan membangun pengelolaan berbasis belajar di perguruan tinggi akan terasa berat kalau dilakukan sendiri. Memang, Abdul Haris membentuk kelompok *think tank*/lokomotif pengelolaan PT berbasis belajar secara khusus di UIN, tetapi beliau lebih mengoptimalkan orang-orang yang ada pada struktur organisasi yaitu para wakil perguruan tinggi, yaitu wakil rektor 1, 2 dan 3 serta para dekan. Hal ini juga dibenarkan oleh Zainuddin, bahwa memang rektor punya tim khusus, tetapi wakil-wakilnya itulah timnya dalam tingkatan manajemen. Zainuddin mengatakan:

Sebetulnya dalam tingkat manajemen, warek merupakan timnya, sehingga saya selalu dilibatkan sesuai kapasitas dan kewenangan saya. Misalnya pengelolaan berbasis belajar mahasiswa pengembangan kurikulum, sistem penilaian atau bagaimana KKNI, bagaimana itu SKPi itu semua dirumuskan oleh warek 1 untuk kemudian dieksekusi oleh Rektor¹⁴⁷.

¹⁴⁶W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁴⁷W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

Tidak adanya tim khusus yang bertugas sebagai think tank Rektor juga disampaikan oleh Asnawi. Beliau menyebutkan bahwa di UIN sudah terbiasa bekerja sebagai sistem bukan sebagai individu. Oleh karena itu, peran perguruan tinggi dalam mengoptimalkan peran anakbuahnya sangat dibutuhkan. Asnawi menyampaikan keterangan kepada peneliti sebagai berikut:

Iya, karena di sini sudah terbiasa bekerja pada sistem, sehingga ketika beliau sedang tidak ada, perguruan tinggi tetap berjalan seperti biasanya sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan. Tidak ada tim khusus dalam melakukan pengelolaan berbasis belajar mahasiswa yang dilakukan Rektor perguruan tinggi, yang ada hanya usaha untuk memaksimalkan wakil-wakilnya¹⁴⁸.

Bekerja sebagai sebuah sistem ini juga dibenarkan oleh Isyroqunnajah. Ia menguatkan bahwa Rektor tidak memiliki tim khusus yang bekerja sebagai *think tank*, tetapi lebih kepada bagaimana memberikan kepercayaan kepada para wakilnya untuk berkembang dan berinovasi dalam rangka mencapai hasil yang maksimal. Isyroqunnajah menyampaikan dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

Realita yang ada, kita tidak mempunyai tim khusus, tetapi hanya berbentuk sistem yang menjalankan semua tugas dengan kewenangan berkreasi dan berinovasi agar pelaksanaannya maksimal sesuai yang ada dalam rencana dan strategi yang telah ditetapkan¹⁴⁹.

Wakil-wakil perguruan tinggi adalah ujung tombak pengelolaan berbasis belajar yang mengantarkan UIN meraih prestasi sebagai perguruan tinggi sukses. Menguatkan peran mereka sebagai lokomotif pengelolaan berbasis belajar ini tidak terlepas dari peran dan inisiasi serta kepemimpinan perguruan tinggi,

¹⁴⁸ W.01.SRT.WKM-1. 11.30-13.45. 25112011

¹⁴⁹ W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

kemudian beliau membagi pekerjaan sesuai dengan job-nya masing-masing. Lebih lanjut Abdul Haris menerangkan:

Kemudian masalah melayani tamu-tamu dinas maupun studi bandingnya. Ide-ide itu berangkat dari bagaimana kita memiliki layanan yang ekselen, saya bermula dari situ. Layanan yang maksimal dan layanan yang memuaskan. Dari sisi kurikulum, bagaimana kira-kira dari waka kurikulum, dari sisi kehumasan kira-kira gimana, dari sisi kemahasiswaan gimana, dari sisi adUINistrasi dan keuangan gimana. Itu 5 teman itu yang saya ajak. Kemudian bla bla bla banyaklah itu, ide-ide muncul dan kita fokuskan. Ya waka-waka itu yang saya ajak berfikir bersama-sama.¹⁵⁰

Ketika dikonfirmasi, Zainuddin membenarkan apa yang disampaikan perguruan tinggi dengan mengatakan:

Jadi Rektor perguruan tinggi mempunyai ide pada tataran konsep dan untuk implementasinya diserahkan kepada para waka sehingga menjadi satu tim. Mengenai kelebihan dan kekurangannya nanti didiskusikan bersama dengan perguruan tinggi¹⁵¹.

Ilfi menguatkan akan hal tersebut. Tim khusus Rektor adalah wakil-wakilnya yang juga dapat memberikan ide dan pendapatnya dalam rangka inovasi perguruan tinggi, sehingga tidak hanya *top down* tetapi juga *bottom up*. Ilfi menyampaikan kepada peneliti:

Beliau lebih mempercayakan hal itu kepada para wareknya. Beliau menganggap siapapun yang bisa diajak berkomunikasi untuk inovasi perguruan tinggi maka itu juga bisa dilaksanakan jika sesuai dengan kebutuhan. Beliau sangat fleksibel dalam hal penampungan ide, tidak harus *top down* melainkan bisa juga *bottom up*¹⁵².

a. Strategi Pencapaian Visi

Visi menentukan cita-cita dan arah yang harus dicapai oleh komunitasnya. Pimpinan Perguruan Tinggi menentukan strategi-strategi untuk mencapai visi dan tujuan PT. Mayoritas informan memberikan informasi yang berkontribusi pada

¹⁵⁰W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁵¹W.01.SYT.WKM-2. 10.00-11.15. 25112011

¹⁵²W.01.DW.KTU. 08.10-09.35. 02122011

pembentukan kategori ini. Berdasarkan analisis perlunya pengembangan dan pengelolaan PT berbasis Belajar mahasiswa, baik melalui konteks internal maupun eksternal, dengan berdasar pada nilai-nilai dan keyakinan hidup untuk menuju WCU, serta mengacu kepada visi Universitas, Rektor menetapkan strategi akademik dan non-akademik, serta strategi pendukung lainnya.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan dan bersifat akademik, tentu peningkatan kualitas akademik menjadi prioritas utama. Demikian juga dengan Abdul Haris sebagai Rektor dan elemen UIN Malang sangat berkontribusi pada serangkaian strategi kegiatan yang bersifat akademik. Semua informan memberikan kontribusi pada kategori penetapan strategi-strategi akademik. Strategi-strategi tersebut meliputi penerapan dan pengembangan Kurikulum berbasis KKNI dan Ulul Albab, pembelajaran berbasis IT, percepatan Dosen Besar, serta peningkatan kualifikasi dosen ke jenjang S-3, pelatihan, seminar, workshop bagi dosen dan sebagainya).

Rektor tidak hanya sekedar menerapkan kurikulum KKNI, tetapi sudah berupaya untuk mengembangkannya menjadi berbasis Integrasi Ulul Albab. Hal ini menunjukkan perhatian Rektor terhadap pengembangan aspek kurikulum dan instruksional dari PT. Sejalan dengan hal tersebut, Rektor mengajak para dosen untuk mengembangkan perangkat pembelajaran (RPS) yang berbasis karakter serta menyesuaikan dengan amanat kemristekdikti. Keterangan ini diperoleh dari wawancara peneliti dengan Rektor:

Ini misalnya kayak gini pak, yang sudah kita gunakan kemarin, ini silabus, ini yang sudah kita sampaikan, nilai-nilai karakter ulul albab kita masukkan. Ya udahlah nggak apa-apa 23 itu yang seperti prof. Muhaimin temukan, ini kalau di silabus. Kalau di RPS-nya ya...lebih rinci lagi. Termasuk didalamnya

bagaimana silabus atau RPS sudah memiliki kompetensi capaian yang setara dengan dunia pelatihan kerja atau level 6 kalo di KKNI itu¹⁵³

Pada kesempatan lain, Rektor mengatakan:

Bagaimana kita menyusun Kurikulum dengan pendidikan karakter yang orang luar sudah rame-rame itu, ya saya langsung aja undang nara sumber dari UM itu, sekarang dosen-dosen dibekali tentang pendidikan karakter, bagaimana memasukkan di silabus, bagaimana mereka memasukan di RPS. Jadi ya sebenarnya selalu ada integrasi dengan al-Quran maupun Hadis yang dapat dimulai dari RPS nya itu¹⁵⁴.

Rektor juga sangat perhatian terhadap kualitas pembelajaran, sehingga ia selalu berusaha meningkatkan kualitas dosen untuk pelayanan pembelajaran berbasis IT sekaligus melengkapi fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini dapat disimpulkan dari keterangan Abdul Haris sebagai berikut:

Jadi ini yang coba saya lakukan. Ooo, dosen-dosen sekarang mengajar dengan buku-buku dan..., ooo kedepan coba kita gunakan IT. Sehingga pembelajaran kita nanti ya lewat teks bisa, kemudian dengan pembelajaran-pembelajaran yang sumber belajarnya kita ambil dari sumber-sumber belajar lewat media yang kita punya, internet, CD, semua semester kan sudah kita fasilitasi. Kemudian temen-temen mengembangkan materi pembelajaran dengan power point. Ini kan sudah pengelolaan berbasis belajar mahasiswa. Mengarah pada pembelajaran yang berwawasan teknologi di visi itu ada¹⁵⁵.

Pada kesempatan lain, Abdul Haris mengatakan:

Bagaimana teman-teman bisa mengajar sesuai dengan visi bahwa kita akan menciptakan pembelajaran inovatif dan berwawasan teknologi, bagaimana saya mendesak senat dan tim sarpras untuk mensupport sistemnya, maka saya juga menawarkan bagaimana semua ruang ayo di pasang LCD dan berkualitas¹⁵⁶.

Abdul Haris juga membuat strategi jitu untuk membangun semangat bersaing para mahasiswa untuk mengikuti lomba/kejuaran khususnya yang berhubungan dengan bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Oleh karena itulah, pihak

¹⁵³ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁵⁴ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁵⁵ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁵⁶ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

UIN Malang mempersiapkan secara khusus para mahasiswa yang memiliki kemampuan khusus di dua bidang tersebut. Di wadah inilah mahasiswa digodok dan diseleksi agar mendapatkan hasil yang terbaik. Hal ini didukung oleh fasilitas laboratorium bahasa Arab dan Bahasa Inggris yang memadai, sehingga prestasi mahasiswa UIN Malang di bidang ini sangat membanggakan. Keterangan ini diperoleh dari hasil wawancara sebagai berikut:

.....seperti saya mengadakan kegiatan PKPBA dan PKPBI. Dasar saya adalah kalau mata kuliah yang lain itu mentok di level nasional, tapi kalau bahasa Arab dan Bahasa Inggris itu peluang ke internasional itu ada. Oleh karena itulah saya berupaya keras bagaimana bahasa Arab dan Bahasa Inggris ini diadakan dan didandani benar dan hasilnya tampak¹⁵⁷.

Peningkatan kualifikasi dosen untuk sudi studi lanjut ke S-3 juga menjadi sasaran strategis akademik yang dilakukan oleh Rektor. Hal ini juga tidak luput dari upaya Rektor untuk mempersiapkan diri menjadi WCU. Saat ini ada 50 dosen yang sedang melanjutkan ke S-3, sedangkan dosen yang sudah lulus S-2 sendiri sudah hampir semuanya. Hal ini seperti yang disampaikan Abdul Haris:

Kemudian yang S-2 dari sisi kualifikasi selama ini selama saya jadi Rektor itu temen-temen ini selesai setelah saya kirim. Kalau pemerintah mengatakan WCU itu minimal 100% dosennya sudah S2, mungkin UIN Malang itu sudah lebih dari¹⁵⁸.

Rektor dan informan yang lain sangat percaya akan pentingnya prestasi non-akademik. Bahkan beberapa informan mencirikan salah satu kesuksesan UIN Malang atau PT adalah apabila PT tersebut mampu meraih prestasi yang tidak hanya akademik, tetapi juga yang non-akademik. Karena itulah, selain strategi akademik, Rektor juga sangat perhatian dengan menetapkan strategi-strategi non-

¹⁵⁷ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹⁵⁸ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

akademik. Sebagaimana terdapat dalam tabel, beberapa informan mendukung kategori ini yang meliputi program ekstra kurikuler, dan program di Unit-Unit.

Berdasarkan data dari dokumen diperoleh keterangan bahwa pihak UIN Malang menyediakan 32 program ekstrakurikuler yang bebas dipilih oleh mahasiswa. Mereka dapat memilih sesuai dengan minat, bakat dan waktunya. Kegiatan ekstra kurikuler ini diwadahi dalam Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM). Kegiatan ekstra kurikuler ini pembinaannya ada di bawah bagian kemahasiswaan atau wakil rektor bidang kemahasiswaan. Kegiatan-kegiatan tersebut berfungsi untuk mengembangkan potensi mahasiswa baik minat maupun bakat mahasiswa.

Rektor UIN Malang sendiri memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada mahasiswa UIN Malang untuk mengikuti kejuaraan/lomba baik tingkat lokal, regional, maupun internasional. Hal ini dibuktikan dengan seringnya mahasiswa mengikuti kejuaraan/lomba dengan bantuan dari manajemen UIN Malang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Isyroqunnajah sebagai berikut:

UIN Malang ini selalu memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada mahasiswa yang mengikuti lomba, bahkan difasilitasi. Awalnya dulu, kita tidak pernah berfikir dapat juara apa tidak, karena yang penting anak-anak berani mengikuti dan kita yang memfasilitasi. Tapi lama kelamaan orientasi itu harus kita rubah, ya harus dapat juara kalau mengikuti terutama untuk tingkat regional atau nasional¹⁵⁹.

Ditambahkan oleh Rektor bahwa UIN menyediakan dua jembatan, yaitu jembatan untuk bahagia di dunia yaitu dengan penguasaan ilmu yang seluas-luasnya, dan jembatan untuk akhirat yaitu dengan penguasaan ilmu agama dan akhlak al-karimah. Abdul Haris mengatakan:

Selain itu, ada juga program hafalan al-Quran yang bertujuan membiasakan mahasiswa dan dosen untuk selalu mengisi hari dengan mengaji. Makanya saya sampaikan di UIN menyediakan dua jembatan, jembatan dunianya

¹⁵⁹W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

adalah menciptakan lulusan dengan ilmu semaksimal mungkin, jembatan akhir, artinya adalah bagaimana mahasiswa itu ngajinya tertib, bagaimana sholat lima waktunya tertib, bagaimana akhlaknya mulia yang dicari orang tua itu. Jadi dua jembatan ini yang harus sama-sama di bangun¹⁶⁰.

Strategi pendukung lainnya di antaranya dilakukan oleh Rektor adalah dengan membangun dan menegakkan kedisiplinan di kalangan dosen, karyawan dan mahasiswa, serta memperkuat motivasi mereka untuk mencintai prestasi dan keunggulan. Rektor juga meningkatkan fasilitas, sarana prasarana pendukung proses pembelajaran untuk meningkatkan pelayanan pembelajaran. Beberapa informan mendukung atas terbangunnya tema ini.

Dalam rangka untuk membangun dan menegakkan kedisiplinan di kalangan mahasiswa misalnya, Rektor mengeluarkan peraturan tingkah laku baru tata tertib mahasiswa demi mendisiplinkan mereka, baik yang berhubungan dengan kegiatan di luar kampus, seperti kegiatan OSJUR maupun kegiatan di dalam kampus atau perkuliahan. Dalam menegakkan peraturan tersebut, Rektor sangat tegas, beliau menyampaikan:

Disiplin mahasiswa itu mulai dari ketepatan kehadiran, itu salah satu indikator saja saya kira, bagaimana dia disiplin mengenakan seragam yang ditentukan oleh UIN Malang itu juga salah satu indikator, misalnya pada saat ujian harus pake seragam hitam putih, bagaimana dia itu bisa berdisiplin mengikuti waktu-waktu pergantian antara kegiatan I dengan kegiatan yang lain itu juga. Bagaimana dia memiliki disiplin belajar itu kan dampak dari, ini saya yang perlu bekerja sama apakah disiplin itu di PT dan indikatornya di rumah itu kayak apa.¹⁶¹

Rektor UIN Malang secara konsisten membangun budaya disiplin pada semua aspek dan beliau mampu bertindak sebagai contoh. Rektor percaya bahwa kedisiplinan akan sangat berpengaruh pada implementasi program-program

¹⁶⁰ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹⁶¹ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

pengembangan PT. Rektor yakin dan percaya kedisiplinan ini akan menghasilkan prestasi bagi UIN Malang, baik prestasi individu maupun lembaga.

Kedisiplinan yang dibangun oleh Rektor mencakup aspek disiplin kehadiran, berseragam, disiplin waktu, termasuk dalam hal ini adalah disiplin karyawan, mahasiswa, dosen, tukang kebun, satpam dan semua komponen PT. Kedisiplinan inilah yang dipegang teguh oleh seluruh anggota UIN Malang sebagai bagian proses menuju keberhasilan UIN Malang menuju WCU dan harus didukung oleh seluruh komunitas UIN. Rektor menyatakan:

Jadi kita coba ciptakan satu itu, budaya tertib, budaya disiplin ini disiplin dosen, disiplin karyawan, disiplin mahasiswa, mahasiswa ini termasuk bagian-bagian yang coba kita ciptakan di sini tapi prosentasenya berapa. Satu dan yang lain harus saling dukung, tidak bisa mahasiswanya disuruh disiplin tapi dosennya tidak. Rektor disiplin tapi pegawainya tidak, ya tidak bisa. Jadi, harus semua komponen¹⁶².

Sebagaimana disebutkan pada pembahasan sebelumnya, budaya disiplin ini juga dicontohkan langsung oleh Rektor. Hampir setiap hari, Ia selalu datang sebelum jam 07.00 untuk memantau kehadiran dosen dan karyawan. Beliau juga pulang setelah PT tutup. Contoh yang diberikan Rektor ini ternyata sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para dosen dan karyawan¹⁶³. Kedisiplinan inilah salah satu yang berhasil dibentuk dan menjadi budaya di UIN Malang.

Dari inisiatif seperti ini dapat dimengerti bahwa Rektor juga mendisiplinkan dosen dengan memberikan contoh secara langsung. Ia menunjukkan untuk tidak datang terlambat, baik pada saat ada jam mengajar maupun tidak ada jam mengajar. Hal ini juga sebagaimana yang beliau sampaikan dalam acara Workshop di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki

¹⁶² W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁶³ O.01. Apel Pagi.06.00-07.45. 14112011& 02122011

Malang, bahwa disiplin dimulai dari pagi dan itu bagian dari supervisi. Beliau menyampaikan:

Supervisi yang saya lakukan adalah memastikan setiap pagi tidak ada ruang yang kosong. Perlu di ingat bahwa disiplin harus dimulai di kelas pada waktu pagi, kalau kelas pagi kosong maka akan berpengaruh pada tempat-tempat yang lain¹⁶⁴.

Di samping menciptakan budaya disiplin, strategi pimpinan UIN Malang untuk pencapaian visi adalah dengan selalu mendorong dan memotivasi seluruh elemen UIN Malang untuk mencintai prestasi dan kesuksesan, ketertiban, mutu dan kualitas. Kesuksesan diharapkan memiliki nilai lebih dari sekedar prestasi. Nampaknya, Rektor berharap civitas akademika UIN Malang mampu menerapkan jiwa cinta prestasi dan kesuksesan dari segala aspek, mahasiswa, dosen, sarana prasarana, proses, pengelolaan, keuangan dan sebagainya. Budaya ini harus muncul dari seluruh anggota UIN. Rektor UIN Malang memberikan keterangan sebagai berikut:

Saya sebetulnya ingin menyebutkan jadi kalau ada motto “tiada hari tanpa ada prestasi” itu tinggalan pak Imam Suprayogo. Tapi sekarang saya lebih ingin ke arah mencintai prestasi. Jadi mencintai kesuksesan¹⁶⁵.

Pada kesempatan yang lain, Rektor UIN Malang mengatakan:

...mencintai prestasi itu, he’eh, betul konkritnya. Jadi gini kalau mencintai prestasi itu artinya dari sisi administrasi, saya membuat contoh silabus seperti ini, kalau dikumpulkan, dikumpulkan saja. Tapi kalau saya katakan saya mencintai sesuatu yang sifatnya kualitas, mutu. Maka saya sampul dengan lebih baik seperti ini dengan sampul yang berkualitas, saya buka beberapa kali tidak cepat rusak. Jadi saya lebih ke bagaimana kita mencintai kesuksesan¹⁶⁶.

Rektor UIN Malang menggunakan kegiatan senam jumat pagi dan kegiatan-kegiatan pertemuan untuk memotivasi mahasiswa, dosen dan karyawan untuk

¹⁶⁴ D.01.Workshop Kepemimpinan.08.00-11.30.04052010

¹⁶⁵ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁶⁶ W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

selalu berprestasi. Ia seringkali menunjukkan bagaimana prestasi mereka dibandingkan dengan prestasi UIN lainnya. Ia memberi penghargaan kepada mahasiswa, dosen atau karyawan yang berprestasi. Ia juga sangat mendorong kepada mahasiswa, dosen ataupun karyawan untuk mengikuti dan berpartisipasi dalam lomba, pertandingan maupun kompetisi-kompetisi akademik maupun non-akademik, baik tingkat lokal, regional maupun internasional.

Di samping cinta prestasi dan kesuksesan, strategi Rektor UIN Malang untuk mencapai visi UIN Malang adalah memotivasi kepada seluruh elemen UIN Malang selalu berusaha mencintai mutu dan kualitas. Mencintai mutu dan kualitas di sini dapat diartikan tidak hanya sekedar ada, tetapi juga bernilai seni dan artistik yang enak dilihat dan dimanfaatkan keindahannya oleh semua orang. Dalam hal pembelajaran, proses yang dibentuk dari cinta mutu dan kualitas dapat dilihat prestasi mahasiswa. Begitu juga, ketika lulus dari UIN, mahasiswa tidak hanya dapat diterima di jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas, termasuk diterima dengan bea mahasiswa dan sebagainya. Rektor UIN Malang mengatakan:

Jadi kalau kita melakukan sesuatu tidak sekedar kita lakukan tapi yang kita lakukan itu mesti beruntung, mesti berkualitas, dalam bentuk apa pun. Mungkin ada sebagian teman mengatakan buat apa ini? Saya kira bisa tapi kalau kita bicara suka mencintai kualitas, mencintai mutu, maka ada nilai estetika di sana, ada nilai fungsi di sana. Begitu pula ketika kita memproses kualitas pembelajaran bermutu mungkin kelihatannya mahal tapi nanti ternyata jadi anak dia bisa masuk ke jenjang yang lebih tinggi dengan prestasi yang bagus dia diterima di PT itu bleng, bleng, bleng¹⁶⁷.

Pada kesempatan yang lain Rektor UIN Malang mengatakan:

Dalam hal pengadaan fisik apa pun saya bersama teman-teman, jadi kita sudah mencintai kualitas, jadi apa yang kita adakan atau kita lakukan, tolong dipertimbangkan: satu dari sisi fungsi, kedua dari sisi keindahannya,

¹⁶⁷W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

ketiga dari sisi kualitasnya, sehingga apa yang kita laksanakan apa yang kita siapkan, apa yang apa itu menjadi kelihatan indah¹⁶⁸.

Beberapa informan mengakui bahwa Rektor UIN Malang sangat mengharapkan seluruh karyawan dan dosen tertib administrasi. Ia juga tidak segan-segan meminta kepada dosen dan karyawan jauh menyiapkan jadwal, perangkat pembelajaran, absen dan sebagainya. Ia juga mengharuskan kepada semua dosen untuk mendokumentasikan perangkat pembelajaran mulai dari presensi/kehadiran mahasiswa, silabus, RPS, materi dan hasil-hasil pelatihan dan workshop. Ketertiban di sini dapat diartikan mempersiapkan dan mendokumentasikan hal-hal yang bersifat administratif secara lebih dini untuk kepentingan pembelajaran di UIN Malang. Keterangan tersebut disampaikan oleh Rektor UIN Malang:

....Jadi betul-betul masuk itu sudah rapi, sudah tertata, sudah tertib. Lha itu kan menjadi sebuah bentuk riil. Ini karena kita tertib administrasi¹⁶⁹.

Hal lain yang menjadi perhatian Rektor UIN Malang dan juga merupakan strategi pendukung bagi berjalannya perubahan yang direncanakan adalah dengan meningkatkan fasilitas UIN Malang. Hal ini berdasarkan kepada beberapa informasi dari beberapa informan untuk menciptakan tema tersebut.

Strategi akademik maupun non-akademik seperti tersebut di atas tidak akan bisa berjalan dengan baik apabila kurang didukung oleh peningkatan fasilitas-fasilitas pendukungnya. Oleh karena itulah, Rektor UIN Malang dengan bantuan seluruh elemen UIN Malang termasuk Senat berusaha keras untuk memenuhi sarana prasarana pendukung. Sebagaimana yang terdapat dalam data dokumen, beberapa fasilitas pendukung tercapainya prestasi akademik, misalnya

¹⁶⁸W.01.AM.KM. 10.00-11.45.07032011

¹⁶⁹W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

laboratorium masing-masing prodi, laboratorium pembelajaran, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, laboratorium seni dan olahraga, layanan multimedia, perpustakaan, sanggar musik, sanggar tari, dan aula sangat memadai untuk ukuran Perguruan Tinggi. Saat peneliti sebelum atau sesudah wawancara selalu menyempatkan diri untuk mengamati fasilitas-fasilitas pendukung program akademik. Bahkan beberapa kegiatan diabadikan oleh peneliti sebagaimana terdapat dalam lampiran.

Di samping itu, fasilitas LCD untuk mendukung pembelajaran berbasis IT sudah ada pada masing-masing ruang kelas. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Rektor UIN Malang:

Bagaimana teman-teman bisa mengajar sesuai dengan visi bahwa kita akan menciptakan pembelajaran inovatif dan berwawasan teknologi, maka bagaimana saya mendesak tim saya untuk mensupport sistemnya, maka saya juga menawarkan bagaimana semua ruangan ayo di pasang LCD. Jadi support sistemnya jelas¹⁷⁰.

Di samping fasilitas yang mensupport langsung kegiatan akademik, Rektor UIN Malang juga berusaha keras berusaha memenuhi fasilitas yang lain seperti masjid, kantin, ruang kesehatan, poliklinik dan sebagainya. Pemenuhan fasilitas oleh Rektor UIN Malang ini juga diakui oleh Isyroqunnajah sebagai bagian dari strategi beliau dalam mewujudkan visi dan misi UIN Malang, di samping beliau sendiri memberikan teladan secara langsung. Isyroqunnajah menyampaikan kepada peneliti sebagai berikut:

Strategi yang digunakan beliau untuk membuat program berjalan adalah dengan melibatkan diri secara langsung. Beliau juga sangat memperhatikan keseimbangan antara tuntutan, perhatian, keterlibatan dan kebersamaan, seperti penyediaan buku sebagai literatur pengembangan dosen dan lain-lain¹⁷¹.

¹⁷⁰ W.01.AM.KM. 08.00-09.35.12022011

¹⁷¹ W.01.ZHD.G-2.10.15-12.00.01122011

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini membahas temuan-temuan yang telah dipaparkan pada bab empat sebelumnya. Pada bab ini mendiskusikan model kepemimpinan belajar mahasiswa berbasis TQL pimpinan perguruan tinggi *yaitu* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju WCU dengan bantuan literatur-literatur yang ada. Mengikuti framework sebelumnya, bab ini mencakup topik-topik nilai-nilai dan keyakinan hidup yang mendasari praktik kepemimpinan dalam mengelola PT berbasis belajar mahasiswa.

A. Nilai-Nilai dan Keyakinan yang Melandasi Perubahan.

Pada kasus penelitian, nampaknya proses-proses yang baik di Perguruan Tinggi dan out put mahasiswa yang berkualitas, dengan fokus pada prestasi akademik dan non akademik merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan profesional. Nilai-nilai spiritual Rektor sebagai pimpinan tertinggi terefleksikan pada komitmen pada agama dan moralitas dan animo serta kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di lembaga yang identik dengan nilai-nilai agama, yaitu Perguruan Tinggi Islam. Sementara itu, nilai-nilai hubungan kemanusiaan direfleksikan dalam proses-proses yang berkualitas melalui kepemimpinan yang kuat dan terciptanya kondisi-kondisi yang baik dan mendukung.

Dengan demikian, keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi dapat mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki pimpinan PT mengenai apa yang harus dicapai. Di samping itu, nilai dan keyakinan sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan pimpinan dalam mengembangkan dan mengubah Perguruan Tinggi menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan temuan literatur tentang kepemimpinan moralis, bahwa nilai merupakan hal pokok bagi praktik-praktik kepemimpinan dan administrasi. Kepemimpinan moralis membawa Perguruan Tinggi menuju sebuah visi atau tujuan dengan penuh keyakinan bahwa mereka berdiri di atas nilai-nilai moral dan edukasional yang penting¹⁷². Dengan demikian, kepemimpinan moralitas terutama didasarkan pada nilai-nilai dan etika pemimpin, yang tercermin dalam praktik-praktik kepemimpinan. Dimensi kepemimpinan ini sangat vital dalam konteks pendidikan, karena sebagaimana ditunjukkan oleh Duignan dkk¹⁷³, terdapat jurang kejujuran dan integritas dalam praktik-praktik kepemimpinan masa kini (kasus kontekstual yang terlihat dalam hal ini). Tuntutan-tuntutan material dapat menyebabkan pemimpin melupakan aspek-aspek etis dari kepemimpinan.

Hal yang demikian, nampaknya dapat dilihat pada masing-masing kasus penelitian. Nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang melandasi pimpinan UIN Malang dalam mengelola pembelajaran mahasiswa diklasifikasi menjadi nilai-nilai dan keyakinan religius, profesional dan kemanusiaan. Nilai-nilai dan keyakinan

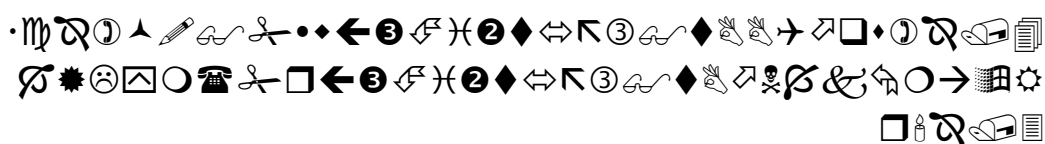
¹⁷² Kenneth A. Leithwood & Daniel L. Duke, A Century's Quest to Understand School Leadership. J. Murphy & Karen Seashore Louis (eds), *Handbook of Research on Educational Administration* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher. 1999)

¹⁷³ Patrick A. Duignan, Narottam Bhindi & Mac Pherson, *Educative Leadership: A Practical Theory. Educational Administration Quarterly*. 29 (1). 1993. Hal. 4

religius yang kuat dari pimpinan banyak terartikulasikan dalam proses-proses. Pada kasus penelitian, nilai-nilai dan keyakinan religius yang dimiliki Rektor adalah optimis dan percaya diri, dan meneladani empat sifat Rasul yaitu jujur/shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah.

Optimis dapat berarti keyakinan untuk mendapatkan sesuatu dari apa yang dikerjakan, karena apa yang dikerjakan pasti tidak akan sia-sia. Optimis berarti meyakini bahwa yang kita kerjakan untuk melakukan perubahan pasti berhasil. Dengan rasa optimis yang dimiliki oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa optimis pula pada seluruh anggota, sehingga akan berdampak pada kinerja ‘kerja keras’ untuk memperbaiki mutu Perguruan Tinggi. Nilai optimis dan percaya diri juga menjadi landasan praktik kepemimpinan UIN Maliki Malang menuju WCU dengan berbasis kepada belajar mahasiswa

Pada situs penelitian ditemukan, sikap optimis dan percaya diri pimpinan PT terinspirasi dari surat al-Ra’du ayat 11 yang berbunyi:



Arti ayat tersebut adalah “Allah tidak akan mengubah suatu kaum, sampai kaum tersebut mengubahnya sendiri”¹⁷⁴.

Optimis juga diartikan dalam praktik kepemimpinan yang berani mengambil keputusan. Namun, nilai optimis yang diyakini pimpinan Perguruan Tinggi didukung oleh kreatifitas pemimpin dalam melakukan terobosan-terobosan. Pimpinan UIN Malang menyamakan dengan Bob Sadino yang selalu berfikir positif dan bersikap optimis. Sikap optimis ini menginspirasi para anggota untuk

¹⁷⁴Al-Qur’an dan Terjemahannya ke Dalam Bahasa Indonesia (dicetak dengan biaya pribadi di Pangeran al-Walid bin Thalal bin Abdul Aziz Ali Sa’ud), Riyadh-Saudi Arabia.

tumbuhnya jiwa kerja keras dan percaya diri. Nilai optimis ini sebagaimana yang tertuang dalam surat al-Qur'an Ali Imran: 191 yang berbunyi:



Orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka.

Ayat ini memberikan inspirasi bahwa setiap apa yang dikerjakan pasti tidak ada yang sia-sia. Dengan demikian, kepemimpinan dalam mengelola yang dilakukan pasti memberikan manfaat bagi kemajuan pendidikan di Perguruan Tinggi tersebut. Hal ini juga sesuai dengan semangat dari ayat al-Qur'an surat al-Zalzalah 6-7 yang artinya bahwa setiap upaya baik manusia akan memperoleh hasil.



Pada hari itu manusia keluar dari kuburnya dalam keadaan bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka. Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)-Nya¹⁷⁵".

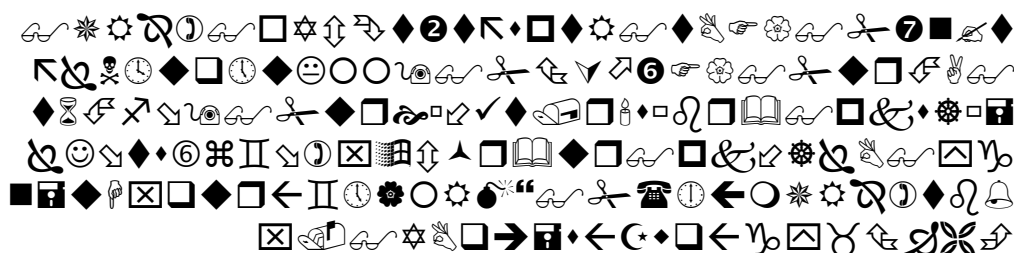
Pimpinan UIN Malang juga mengambil nilai-nilai dari empat sifat Rasulullah, yaitu jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Jujur atau shiddiq adalah menyampaikan sesuatu sesuai dengan kenyataan. Jujur juga dapat diartikan melakukan apa yang

¹⁷⁵*Ibid.*

disampaikan. Pimpinan selalu menjadi uswatun hasanah dengan memberikan contoh terhadap apa yang disampaikan dan menyampaikan apa yang menjadi kenyataan. Termasuk menentang keras praktik-praktik kecurangan pada Ujian Nasional sebagai bentuk praktik kejujuran yang beliau miliki sambil menyindir perilaku “contek massal” yang dianggap menciderai usaha membentuk karakter jujur anak didik selama 6 tahun. Sifat jujur juga diartikan kesediaan menerima koreksi terhadap kebijakan beliau.

Pada temuan kasus, nilai yang diikuti berikutnya adalah nilai amanah. Pimpinan meyakini bahwa tugasnya/jabatannya adalah amanah dari Allah dan masyarakat, oleh karenanya pimpinan Perguruan Tinggi selalu berkomitmen terhadap pekerjaannya, dan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab.

Mengenai amanah ini, Allah berfirman dalam surat al-Ahzab: 72 yang berbunyi:



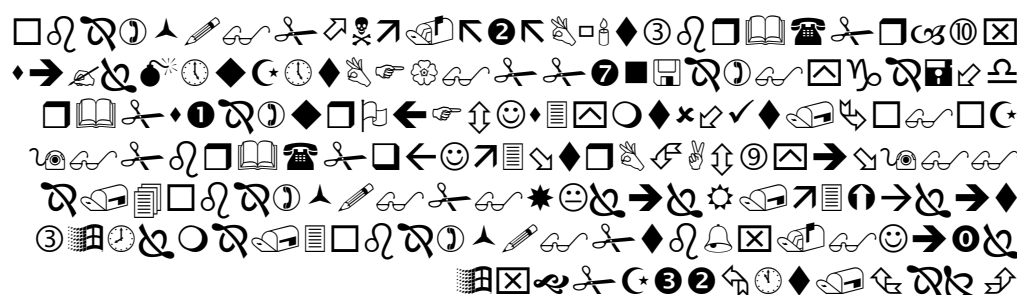
“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”.

Menurut Hamka, ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu, sehingga gunung-gunung, bumi

dan langitpun tidak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu¹⁷⁶.

Dalam kamus kontemporer, amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya)¹⁷⁷. Amanah merupakan salah satu sifat Rasul. Said Agil Husin al-Munawwar mengungkapkan bahwa kekuasaan adalah amanah, oleh karena itu kekuasaan harus dilaksanakan dengan penuh amanah. Hal ini menyiratkan dua hal, *pertama*; apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT (*delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relative, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. ; karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai¹⁷⁸.

Hal ini sesuai perintah Allah dalam al-Qur'an surat an-Nisa': 58 yang berbunyi:



(Jak
Yay
Cip

unci
arta:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”

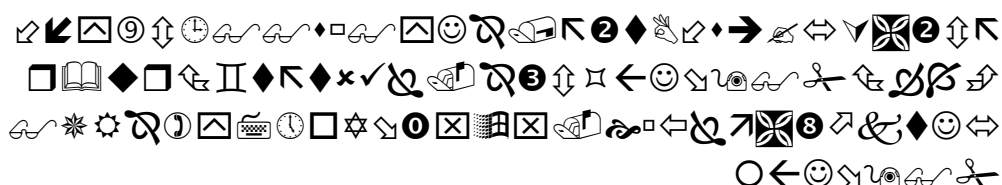
Tanggungjawab di sini bukan hanya kepada manusia, tetapi juga karena Allah. Amanah ditunjukkan dengan selalu menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.

Amanah bagi pimpinan Perguruan Tinggi adalah memberikan yang terbaik dalam mengelola Perguruan Tinggi sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap apa yang diamanahkan. Amanah adalah sebagai bentuk dakwah islamiyah dan tidak hanya mencapai tujuan pendidikan saja. Amanah diibaratkan membangkitkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang baginya merupakan pengabdian terhadap Perguruan Tinggi dan mahasiswa. Amanah tampak merata di kalangan komunitas dan pimpinan sebagai orang yang berkomitmen dan dapat dipercaya sebagai akibat dari keyakinan kuatnya akan amanah.

Amanah ini diindikasikan sebagai bentuk model manajemen, menyusun program kerja secara bersama, memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengelola program perubahan dan kegiatan, termasuk keuangan, kerja keras dalam pelaksanaan, pengendalian untuk mengawal tugas-tugas dan

mengevaluasi secara keseluruhan. Jadi amanah sebagai bentuk kelebihan yang mewujud dalam praktik-praktik kepemimpinannya. Bahkan kedisiplinan yang tidak pernah datang terlambat di kampus (kecuali ada acara) dan pulang selalu akhir adalah bentuk sikap amanah dalam mengemban tugas yang selalu memberi contoh kepada bawahannya.

Nilai dari tabligh diartikan dengan selalu menyampaikan kebijakan-kebijakan kepada para anggota dengan tidak bosan. Bahkan seringkali pimpinan mengajak sharing dengan para bawahannya untuk menentukan kegiatan-kegiatan, seperti ketika memformulasikan visi, misi, dan kegiatan untuk pelayanan kemahasiswaan. Tabligh juga dapat berarti selalu menyampaikan kebaikan dan melarang kemunkaran. Penyebaran visi secara terus menerus adalah juga bagian dari kegiatan tabligh, agar anggota selalu berada pada track visi dan misi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95, bahwa menyeru kepada kebaikan perlu disampaikan secara terang-terangan. Pimpinan Perguruan Tinggi sebagai penyampai visi dan misi tidak perlu takut dan sembunyi-sembunyi. Sebab, sebetulnya ada jaminan perlindungan dari Allah swt bagi orang yang menyampaikan visi. Al-Qur'an surat al-Hijr: 94-95 menyebutkan:



Maka sampaikanlah olehmu secara terang-terangan segala apa yang diperintahkan (kepadamu) dan berpalinglah dari orang-orang yang musyrik. Sesungguhnya Kami memelihara kamu daripada (kejahatan) orang-orang yang memperolok-olokkan (kamu).

Dalam istilah pendekatan manajemen, apa yang dilakukan oleh pimpinan UIN Malang dengan selalu menyampaikan kebijakan dan mengajak para bawahan menyelesaikan problem organisasi termasuk kategori *open management*. Pada kasus penelitian, berharap para anggota untuk mengingat visi, misi dan tujuan, dan selalu ada di otak dan pimpinan seluruh komunitas. Nilai tabligh ditunjukkan dengan selalu menyampaikan hal-hal baik kepada seluruh komunitas di setiap kesempatan.

Nilai fathonah atau cerdas memang dipunyai oleh pimpinan UIN Malang. Kecerdasan di sini nampak pada kreatifitas dan inovatifitas pimpinan PT, mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan pembaharuan bagi kesuksesan organisasinya. Pimpinan harus cerdas mengelola organisasi berbasis belajar mahasiswa menuju WCU. Dengan kecerdasan yang dimiliki diharapkan pimpinan mampu berfikir cepat, bertindak cepat, kreatif, inovatif serta mampu menyelesaikan masalah secara adil dan bijaksana. Pemimpin tidak boleh hanya sekedar berwacana, tapi harus berbuat dan mencoba untuk selalu melakukan pembaharuan.

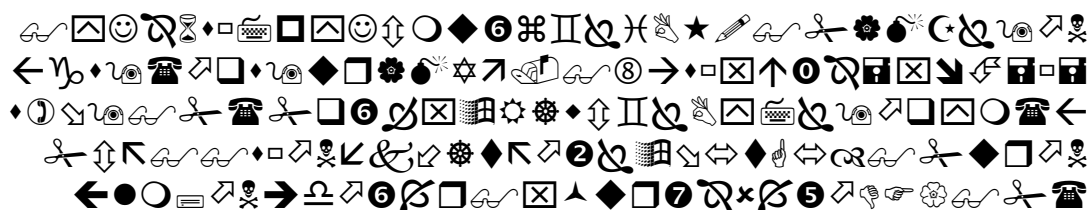
Di samping nilai yang bersifat personal, pada kasus juga ditemukan nilai-nilai yang bersifat profesional, pimpinan UIN Malang memiliki *komitmen yang kuat* pada perubahan dan pengembangan, *disiplin, cinta pada kesuksesan/prestasi*, dan *berorientasi pada pengembangan mahasiswa*.

Pimpinan Perguruan Tinggi memiliki komitmen yang kuat untuk selalu melakukan perubahan. Perubahan diyakini oleh pimpinan sebagai sesuatu yang harus dilakukan bilamana ingin tetap bertahan di era globalisasi untuk dapat menjadi WCU, sebagaimana keyakinan yang ada pada diri dan berdasar kepada al-

Ra'du serta harus berangkat dari visi dan misi. Pimpinan UIN Malang juga mempunyai gagasan-gagasan inovatif untuk membuat perubahan dan pengembangan UIN Malang, seperti mengadakan percepatan guru besar, senam tiap jumat pagi, peningkatan kualitas penelitian dan jurnal ilmiah, pengembangan kampus 3 dan kegiatan-kegiatan lain. Dalam pembelajaran, pimpinan UIN Malang juga sangat kuat mendorong para dosen untuk selalu mengadakan perubahan dan inovasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Sejalan dengan literatur tentang kepemimpinan instruksional, temuan pada penelitian, pimpinan UIN Malang juga memiliki orientasi untuk *pengembangan mahasiswa*¹⁷⁹. Pimpinan UIN Malang percaya bahwa mahasiswa adalah subyek utama pembelajaran dan pendidikan. Oleh karena itu, program-program UIN Malang diorientasikan pada pengembangan dan pembinaan mahasiswa dengan memberikan wadah bagi anak-anak didik yang berminat sekaligus melakukan pembinaan terhadap anak-anak yang berbakat.

Pengakuan atas hasrat untuk melayani orang lain, peduli pada kepentingannya di atas kepentingan dirinya sendiri. Melayani orang lain dengan tulus ikhlas adalah satu kunci kesempurnaan spritualitas seseorang. Allah swt telah berfirman dalam surat Ali Imran: 159 sebagai berikut:



¹⁷⁹Carl D. Glickman, Syephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (Boston:Allyn & Bacon, 2001)

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu.

Fokus pada pelanggan yaitu melayani kepentingan mahasiswa mengandung prinsip bahwa semua kegiatan pendidikan dan pembelajaran harus menempatkan mahasiswa sebagai pusatnya

Pada kasus UIN Malang, kegiatan pengembangan dan pembinaan mahasiswa diarahkan pada prestasi yang dihasilkan mahasiswa. Demikian pula, perubahan-perubahan yang dilakukan, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik adalah dalam rangka untuk mencapai kesuksesan dan prestasi mahasiswa. Sehingga, kepemimpinanpun diorientasikan bagi pengembangan dan melahirkan mahasiswa-mahasiswa yang berprestasi. Pimpinan UIN Malang sangat memperhatikan pentingnya cita-cita dalam mengelola Perguruan Tinggi berbasis kepentingan pelayanan mahasiswa. Baginya, cita-cita atau harapan adalah kunci untuk dapat mengembangkan Perguruan Tinggi.

Pimpinan UIN Malang selalu *berorientasi pada pengembangan* Perguruan Tinggi (inovatif) yang dipimpinnya, mulai dari pengembangan program maupun inovasi yang lain. Pengembangan Perguruan Tinggi dilakukan dengan meningkatkan kualitas diri, termasuk dengan diskusi, workshop, mengikuti pelatihan, melanjutkan S-3 dan sebagainya. Pimpinan UIN Malang mempunyai filosofi bahwa untuk mengembangkan diri adalah berkumpul dan berdiskusi dengan orang-orang pandai dan mengerti, ibarat beras menjadi putih karena gesekan dengan beras yang lain, bukan karena ditumbuk. Nilai-nilai dan keyakinan untuk selalu berinovasi mewarnai praktek-praktek kepemimpinan dengan

membuat program-program yang sebelumnya belum ada. Pimpinan UIN Malang juga sosok yang mampu menggerakkan perubahan itu sendiri yang tiada henti. Hal ini juga didukung dengan watak pimpinan UIN Malang yang pekerja keras.

Apa yang dilakukan oleh pimpinan UIN Malang di atas adalah merupakan bentuk pelayanan yang sebaik-baiknya yang ingin diberikan kepada para stakeholder. Pelayanan dalam berbagai bentuknya, apakah membantu memudahkan urusan orang lain (mahasiswa) atau bahkan melayani merealisasikan gagasan-gagasan besar seperti visi dan misi, adalah buah dari penempatan spritual individu. Pelayanan adalah sebuah peribadatan agung yang mencerminkan kesalehan individu (pimpinan Perguruan Tinggi) yang sebenarnya. Oleh karenanya, pelayanan kepada mahasiswa dan stakeholder adalah bagian penting dari keimanan seseorang kepada Allah. Rasulullah Muhamad saw mengatakan:

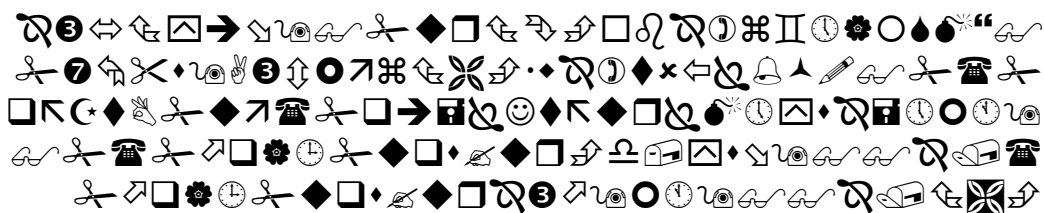
حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ غَيْلَانَ حَدَّثَنَا أَبُو أُسَامَةَ عَنْ أَهْلِ عَمَشٍ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Telah diceritakan dari Mahmud bin Ghailan, telah diceritakan dari Abu Usamah dari A'masy dari Abi Shalih dari Abi Hurairah berkata. Rasulullah saw berkata; Barang siapa mempermudah jalan seseorang dalam mencari ilmu, maka juga akan mempermudah baginya jalan menuju surga¹⁸⁰.

Pimpinan UIN Malang juga meyakini bahwa *disiplin* adalah salah satu kunci keberhasilan dan merupakan hal yang sangat penting dalam kesuksesan dalam

¹⁸⁰Dari penelusuran melalui CD *Mausu'ah al-Hadis al-Syarif*, dengan kata kunci *salaka*, Hadis ini diriwayatkan oleh Imam al-Tirmidzi dalam kitab Sunannya, pada bab *al-Ilmu `an rasulillah, sub bab fadlu talabil ilmi, nomor hadis 2570*.

dunia pendidikan. Dalam surat al-‘Ashr, kedisiplinan seringkali diumpamakan dengan penghargaan terhadap “masa/waktu”.



- (1) Demi masa, (2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian,
- (3) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

Keyakinan dan nilai-nilai disiplin yang dimiliki pimpinan UIN Malang menjadikan inspirasi dalam berbagai aktifitas perguruan tinggi. Pada kasus UIN Malang. Pimpinan UIN Malang mencontohkan kedisiplinan administrasi, jurnal, dan beliau mencontohkan untuk dimulai dari diri sendiri.

Budaya disiplin juga dicontohkan langsung oleh pimpinan UIN Malang. Hampir setiap hari, Ia selalu datang sebelum jam 07.00 dan pulang setelah UIN Malang akan tutup. Contoh yang diberikan pimpinan UIN Malang ini ternyata sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan para mahasiswa, dosen dan karyawan. Kedisiplinan yang tidak pernah terlambat ini menunjukkan bahwa nilai disiplin telah menjadi karakter selalu mewarnai dalam pola kepemimpinan. Dengan demikian, pimpinan UIN Malang selalu bersikap disiplin dan berusaha mendisiplinkan anggota yang lain. Menegakkan kedisiplinan bahkan merupakan salah satu strategi kepemimpinan dalam rangka untuk mengembangkan dan mengubah Perguruan Tinggi yang dipimpinnya. Rektor UIN Malang juga memberikan suri tauladan yang baik dengan mencontohkan kedisiplinan.

Keteladanan atau *uswatun hasanah* memang merupakan nilai dan keyakinan profesional yang dimiliki dan sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola UIN Malang. Keteladanan di sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Pimpinan UIN Malang mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin. Pimpinan UIN Malang sangat berkeyakinan bahwa disiplin adalah kunci keberhasilan. Disiplin harus dimulai dari diri sendiri, baik kedisiplinan dalam hal ketertiban administrasi, jurnal, dan sebagainya. Di dalam meneladani apa yang dikatakan atau programkan, pimpinan PT menggunakan slogan “*ibda’ bi nafsika*” yang artinya mulailah dari dirimu sendiri. Dengan demikian, sebelum mengubah orang lain pimpinan UIN Malang memulai perubahan dari dirinya sendiri.

Pimpinan dan ketua: si. an ta ta ih kep: an

tetapi juga harus berkualitas. Nilai-nilai ini sangat berpengaruh pada pola kepemimpinan. Prestasi dan keunggulan di sini tidak hanya sekedar menjuari lomba atau pertandingan, tetapi juga keunggulan dalam segala hal. Unggul pembelajaran, unggul administrasi, unggul akademik dan non akademik, unggul sarana prasarana, unggul proses dan sebagainya.

Orientasi untuk selalu berprestasi dan menjadi yang paling unggul menunjukkan kepedulian akan mutu. Dalam praktik ini, pada diri pimpinan PT melekat dimensi spritual, yakni hasrat atau dorongan untuk meraih kesempurnaan (*perfection*). Kebenaran, kebaikan dan keindahan adalah dimensi-dimensi dari

kesempurnaan dan keunggulan. Surat al-Maidah; 100 menggambarkan perbedaan antara kerja berkualitas dengan tidak berkualitas:

Katakanlah: "tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu, Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan.

Prinsip yang berlaku dalam konsep quality adalah memberikan lulusan-lulusan yang terbaik dan berkualitas, baik secara akademis maupun non akademis yang secara terus-menerus melampaui harapan-harapan stakeholder dan pengguna.

Pimpinan Pimpinan UIN Malang sangat terbuka kepada komunitas lainya, termasuk dalam hal anggaran. Sikap keterbukaan juga ditunjukkan dengan sikap sangat percaya kepada anak buahnya untuk mengelola tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahannya. Pimpinan Pimpinan UIN Malang memberikan keleluasaan kepada bawahannya untuk berkreasi dan mengembangkan program sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Prilaku kepemimpinan dalam mengelola perubahan dilandasi oleh nilai keterbukaan dengan mengindikasikan kepercayaan Pimpinan UIN Malang terhadap staf-stafnya untuk berkreasi dan berinovasi sesuai dengan tugasnya masing-masing. Praktik kepemimpinan yang terbuka, memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap bawahannya.

Keteladan atau uswatun hasanah merupakan nilai dan keyakinan profesional lain yang disebutkan sebagai kualitas yang dimiliki dan sekaligus yang mendasari keseluruhan aktifitas mengelola Pimpinan UIN Malang. Keteladanan di

sini adalah keselarasan antara perkataan dan perbuatan. Artinya, apa yang dikatakan hendaknya juga dilakukan. Pimpinan PT mengedepankan keteladanan, yaitu sedikit bicara dan banyak bekerja serta diimbangi dengan konsisten dan disiplin.

Nilai profesional lain yang berhasil ditemukan adalah nilai kemanusiaan. Yang dimaksud dengan nilai dan keyakinan kemanusiaan di sini adalah bagaimana pimpinan Pimpinan UIN Malang menempatkan orang lain dalam praktik kepemimpinannya untuk mengelola Pimpinan UIN Malang. Prinsip yang diyakini adalah bagaimana kita dapat mengakui *persamaan dengan orang lain* untuk kebersamaan, *apresiatif terhadap orang lain*, *respek*, dan *peduli terhadap orang lain*.

Persamaan diorientasikan sebagai nilai yang diyakini dan sangat berpengaruh pada praktik kepemimpinan dalam mengelola Perguruan Tinggi berbasis belajar mahasiswa. Kebersamaan ini hanya dapat dimunculkan jika memiliki sikap dan melihat eksistensi diri sebagai pemimpin justru sebagai bagian dari kumpulan eksistensi setiap anggota organisasi, dan bukan sebaliknya. Kebersamaan diartikan bahwa orang lain memiliki posisi dan potensi yang sama. Setiap anggota Pimpinan UIN Malang memainkan peranan yang sama dan penting dalam proses perubahan serta memiliki peran yang sama sesuai dengan posisinya masing-masing. Pimpinan Pimpinan UIN Malang mengumpamakan anggotanya seperti anggota tubuh yang masing-masing memegang peranan yang sangat penting dan saling menghargai.

Fondasi perubahan adalah persaudaraan dan kebersamaan. Anggota Pimpinan UIN Malang ibarat satu keluarga yang saling menguatkan. Hidup

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

Semangat membangun kebersamaan bertumpu pada nilai spritual yang berkenaan dengan keterkaitan orang-orang sebagai kesatuan organis, yakni jika satu sakit akan berarti sakit secara keseluruhan. Al-Qur'an dan Hadis menyebutkan nilai spritual ini dengan berbagai ungkapan, diantaranya surat al-Ma'idah; 2 yang berbunyi:



...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.

Dalam sebuah hadis terungkap, bahwa:

Seorang mukmin terhadap mukmin lainnya seumpama bangunan saling mengukuhkan satu dengan lain (kemudian Rasulullah saw merapatkan jari-jari tangan beliau).

Kekuatan disertakan pada Jama'ah. Barang siapa menyimpang (serong dan memisahkan diri), maka ia menyimpang menuju neraka.

Kesatuan yang tidak terpisah, rasa menyeluruh dan menyatu dengan yang lain, menjadi satu kekuatan utama yang kan menghasilkan tujuan-tujuan yang direncanakan (visi dan misi).

Pimpinan Pimpinan UIN Malang memang dapat membentuk rasa "kebersamaan" dan rasa memiliki terhadap PT-nya, maupun keterlibatan dalam pencapaian tujuan. Kebersamaan ini hanya dapat dimunculkan jika pimpinan memiliki sikap dan melihat eksistensi sebagai pemimpin justru sebagai bagian dari kumpulan eksistensi setiap anggota, dan bukan sebaliknya. Pimpinan Pimpinan UIN Malang dapat memicu perkembangan rasa percaya melalui kemantapan kapabilitas atau kompetensi yang dimiliki, serta dilengkapi dengan kerendahan hati untuk menyatakan bahwa proses yang sedang dilaksanakan merupakan "milik bersama". Konsekuensinya, harus dapat menempatkan diri sebagai "inisiator perubahan", "pelayan perubahan", dan secara aktif menunjukkan partisipasi langsung dalam proses pelaksanaan perubahan. Perilaku ideal ini mengacu pada tingkat sejauhmana pemimpin menunjukkan perilaku yang mendorong rekan

kerjanya agar memiliki visi dan tujuan yang sama, untuk mendukung pemimpin, dan membangun tingkat kepercayaan yang tinggi¹⁸¹.

Kebersamaan harus dibangun dari perbedaan dan keragaman oleh pimpinan Pimpinan UIN Malang dalam mengembangkan dan menginovasi Pimpinan UIN Malang, bukan malah memunculkan pertengkaran dan pertikaian yang berujung pada kegagalan. Dengan kebersamaan segalanya akan menjadi mudah, apalagi proses kepemimpinan membutuhkan kerjasama semua pihak. Akan terasa berat bilamana perubahan hanya dilakukan secara sendirian. Allah dalam firmanNya surat al-Hujurat; 13 telah mengisyaratkan hal tersebut, bahwa Allah menantang pemimpin untuk menciptakan kebersamaan dalam perbedaan.

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang pimpinan harus memahami sosiologis dan antropologis bawahannya, sehingga ia betul betul memahami watak dan karakter komunitas yang dipimpinnya. Tugas dari pimpinan adalah memenej perbedaan dan keragaman anggota sebagai aset dan kekuatan. Tugas pimpinan bukanlah memaksakan persamaan, namun, untuk mengelola perbedaan dan keragaman. Perbedaan suku, ras dan apapun di kalangan rakyat seyogyanya menjadi ladang kompetisi untuk menjadi mulia dan bertaqwa di sisi Allah swt dan yang paling berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif tersebut adalah pimpinan PT.

¹⁸¹Bernard M. Bass, & Bruce J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire Report* (California: Mind Gardens. 1996)

Berdasarkan studi-studi Ohio tentang ciri Perguruan Tinggi sukses, digambarkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi menaruh perhatian pada perasaan-perasaan bawahannya dan menghargai gagasan-gagasan mereka (perilaku konsiderasi)¹⁸². Menghargai orang lain dimaknai sebagai mengakui dan menghormati keberadaan, pendapat dan eksistensi orang lain. Sebenarnya kutipan yang terdapat pada nilai persamaan –sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya- juga telah menunjukkan adanya penghargaan pimpinan kepada anggota yang lain. Dengan mengajak orang lain untuk bekerjasama, mengakui keberadaan orang lain, mengakui ide dan gagasan bahkan mengikuti saran dan nasehat orang lain adalah juga bentuk apresiasi terhadap orang lain. Pimpinan Pimpinan UIN Malang seringkali melihat latarbelakang orang yang lain ketika ingin memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini sejalan dengan semangat al-Qur'an surat al-Hujurat: 13 sebagaimana tersebut di atas.

Pimpinan Pimpinan UIN Malang selalu memberikan penghargaan baik terhadap guru maupun mahasiswa yang berhasil dalam kegiatan tertentu, misalnya berhasil menjuarai lomba atau pertandingan tertentu. Pimpinan Pimpinan UIN Malang juga sangat apresiatif terhadap kondisi seseorang, oleh karenanya beliau sangat empati dan peduli dengan kondisi bawahan. Apa yang dilakukan adalah dalam rangka untuk menekan kesenjangan sosial yang dapat menimbulkan rasa iri dan dengki. Ayat al-Qur'an surat al-Hajj; 41 jelas menganjurkan akan hal tersebut sebagaimana ayat berikut.



(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Dengan demikian, dari pembahasan dan uraian di atas terkait dengan nilai-nilai dan keyakinan yang melandasi praktik kepemimpinan dalam mengelola Perguruan Tinggi berbasis belajar mahasiswa, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut: ***Praktik-praktik kepemimpinan dilandasi oleh nilai-nilai dan keyakinan personal (moralis), profesional dan kemanusiaan.*** Hal tersebut telah melahirkan kepemimpinan yang menginspirasi komunitas dengan nilai dan keyakinan yang dipercayainya, yang disebut dengan moralis transformasional instruksional.

Keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan spritual yang dimiliki pimpinan Perguruan Tinggi mengenai apa yang harus dicapai. Nilai dan keyakinan spritual sangat berpengaruh terhadap praktik kepemimpinan dalam mengembangkan dan mengubah Perguruan Tinggi menjadi lebih baik, mulai dari proses-proses dan prosedur-prosedur kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *kepemimpinan moralis*, bahwa nilai spritual merupakan hal pokok bagi praktik-praktik kepemimpinan dan administrasi.

Selain nilai moral ini, pimpinan Perguruan Tinggi dengan segenap komitmen personalnya, untuk melakukan tindakan yang benar bagi mahasiswa. Ini berarti bahwa kepemimpinan Perguruan Tinggi sukses tidak hanya menyangkut

niat baik (kepercayaan dan nilai), tetapi juga tindakan. Sergiovanni menyimpulkan, “esensi kepemimpinan sebenarnya, di atas segalanya adalah tindakan”¹⁸³.

Karena itu, jenis kepemimpinan moralis transformasional instruksional, menurut Sergiovanni, memiliki lima tuntutan kepemimpinan: tuntutan teknis, sumber daya manusia, edukasional, simbolik, dan kultural. Tuntutan teknis kepemimpinan mencakup teknik-teknik manajemen yang sehat sebagai syarat setiap organisasi; tuntutan sumber daya manusia mencakup pemanfaatan potensi-potensi sosial dan inter personal dari Perguruan Tinggi, yaitu sumber daya manusianya; tuntutan edukasional menunjukkan pengetahuan yang baik tentang pendidikan dan Perguruan Tinggi; tuntutan simbolik memberi tekanan dan contoh pada tujuan dan sikap; sedang kepemimpinan kultural mendefinisikan, menguatkan, dan mengartikulasikan nilai-nilai hidup, kepercayaan, dan kultur yang memberikan identitas pada Perguruan Tinggi dari waktu ke waktu. Peran kepemimpinan yang berbeda ini “dapat mentransformasikan Perguruan Tinggi menjadi komunitas dan menginspirasi beragam komitmen, devolusi (kekuasaan), dan pelayanan yang membuat Perguruan Tinggi tidak dapat disamakan dengan institusi masyarakat lainnya”¹⁸⁴.

B. Kepemimpinan dalam Mengelola Perguruan Tinggi Berbasis Belajar Mahasiswa

1. Membentuk Tim Koalisi Perubahan

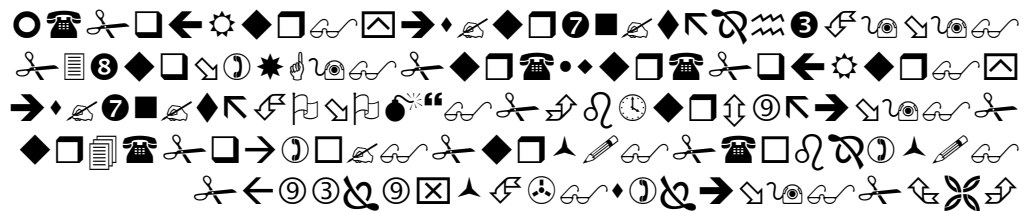
Membentuk koalisi pemandu atau tim yang cukup kuat untuk memimpin Perguruan Tinggi adalah tahapan berikutnya. Sebuah koalisi pemandu yang kuat selalu diperlukan dengan komposisi yang benar, tingkat kepercayaan dan tujuan bersama. Empat karakteristik kunci untuk koalisi pemandu yang efektif adalah

¹⁸³Sergiovanni, *Op. Cit*, hlm. 86

¹⁸⁴Sergiovanni, *Ibid*, 86-88)

position power, expertise, credibility, dan leadership. Manajemen dan kepemimpinan harus bekerja bersama dalam *teamwork*¹⁸⁵.

Semangat membangun tim koalisi bertumpu pada nilai spritual yang berkenaan dengan keterkaitan orang-orang sebagai kesatuan organis, yakni jika satu sakit akan berarti sakit secara keseluruhan. Al-Qur'an dan Hadis menyebutkan nilai spritual ini dengan berbagai ungkapan, diantaranya surat al-Ma'idah; 2 yang berbunyi:



...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.

Dalam sebuah hadis terungkap, bahwa:

Seorang mukmin terhadap mukmin lainnya seumpama bangunan saling mengukuhkan satu dengan lain (kemudian Rasulullah saw merapatkan jari-jari tangan beliau).

Kekuatan disertakan pada Jama'ah. Barang siapa menyimpang (serong dan memisahkan diri), maka ia menyimpang menuju neraka.

Kesatuan yang tidak terpisah, rasa menyeluruh dan menyatu dengan yang lain, menjadi satu kekuatan utama yang kan menghasilkan tujuan-tujuan yang direncanakan (visi dan misi). Prinsip yang berlaku adalah bahwa kerja tim harus diberikan penghargaan di dalam semua aspek operasi. Bentuk prilaku yang sesuai dalam kerangka kerja tim adalah pembelajaran nilai-nilai dan gaya kerja anggota tim lain dan menciptakan integrasi dengan anggota tim untuk menciptakan kerja yang memuaskan.

¹⁸⁵Kenneth Stott & Allan Walker, *Extending Teamwork in School: Support and Organisational Consistency. Team Performance Management*. 5. 1999.

Pimpinan UIN Malang mempunyai keyakinan pada pentingnya *team work* agar program-program dapat terlaksana dengan efektif dan untuk mencapai hasil yang baik dari proses perubahan. Keyakinan ini dimanifestasikan dalam paradigma manajemen baru yang meliputi istilah sarat nilai, seperti kolaborasi, partisipasi dan pemberian wewenang yang digalakkan.¹⁸⁶ Manajemen kolaboratif dan partisipatif merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan strategis, sebagaimana diindikasikan dalam Cadwell dan Spinks¹⁸⁷. Kepercayaan dan transparansi, sebagaimana ditekankan berulang-ulang secara eksplisit sebagaimana ditemukan dalam studi-studi lain¹⁸⁸, memberikan landasan yang kuat untuk mengartikulasikan kualitas yang sarat nilai tersebut.

Pekerjaan membangun Perguruan Tinggi terasa berat kalau dilakukan sendiri. Dengan model partisipatif semacam itu akan mampu meningkatkan kapasitas untuk merespons secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal¹⁸⁹. Oleh karena itu, pimpinan UIN Malang membentuk tim koalisi untuk perubahan. Pimpinan UIN Malang memang tidak membentuk kelompok *think tank*/lokomotif perubahan secara khusus, tetapi lebih mengoptimalkan orang-orang yang ada pada struktur organisasi yaitu para wakil pimpinan, yaitu para wakil rektor, para dekan dan para pimpinan tertinggi lainnya.

Tidak adanya tim khusus yang bertugas sebagai *think tank* menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi ini bekerja sebagai sebuah sistem. Oleh karenanya,

¹⁸⁶*Ibid*

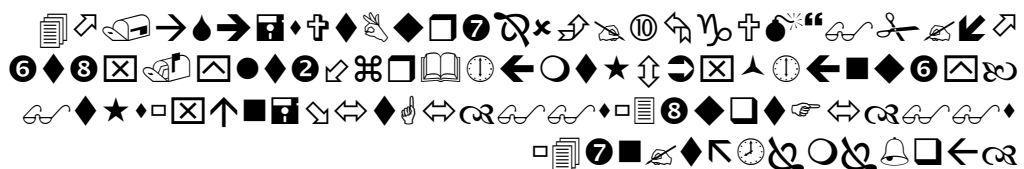
¹⁸⁷Brian J. Caldwell & Jim M. Spinks, *Leading The Self-Managing School* (London : The Falmer Press. 1992)

¹⁸⁸David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Bill Mulford, Successful Principal Leadership: Australian Case Studies. *Journal of Educational Administration*. 43. 2005, lihat juga Day C. Harris, Sustaining Success in Challenging Context: Leadership in English School. *Journal of Educational Administration*. 43. 2005

¹⁸⁹**Kenneth A. Leithwood** & Daniel L. Duke, *Op. Cit.*

pimpinan UIN Malang lebih mengoptimalkan peran warek dan lainya dalam memulai perubahan sebagai lokomotif perubahan. Bekerja sebagai sebuah sistem ini menuntut pemberian kepercayaan untuk berkembang dan berinovasi dalam rangka mencapai hasil yang maksimal¹⁹⁰. Para tim adalah ujung tombak perubahan yang mengantarkan UIN Malang meraih prestasi sebagai Perguruan Tinggi menuju WCU. Menguatkan peran mereka sebagai lokomotif perubahan ini tidak terlepas dari peran dan inisiasi serta kepemimpinan, kemudian beliau membagi pekerjaan sesuai dengan job-nya masing-masing¹⁹¹.

Organisasi yang persatuannya terikat oleh persaudaraan tidak lagi bersifat mekanik, tapi organik dan bekerja sebagai sistem. Tiap bagiannya menjadi sensitif dan responsif terhadap tiap bagian lainnya, saling melayani, serta bergerak secara sistematis dan sinergis mempertahankan keseluruhan. Karena bangunan organisasi didasarkan pada visi yang kuat, maka organisasi akan tegak berdiri, *sustainable*, dan menciptakan banyak nilai tambah. Al-Qur'an surat al-Fath: 29 menggambarkan hal tersebut dengan ungkapan tanaman yang mengeluarkan tunas, sehingga kuat dan tegak berdiri.



Yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya Maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah Dia dan tegak Lurus di atas pokoknya.

¹⁹⁰David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Bill Mulford, *Op. Cit*, lihat juga Day C. Harris, *Op. Cit*.

¹⁹¹Brian J. Caldwell & Jim M. Spinks, *Op. Cit*

Berdasarkan temuan pada masing-masing situs, untuk membangun koalisi yang kuat pada tim, pimpinan UIN Malang membangun skill kebersamaan tim agar mampu menghasilkan perubahan yang diharapkan. Pimpinan UIN Malang memiliki cara yang sama di antaranya mengajak dan menggandeng mereka untuk bersama-sama merasa memiliki. Dengan pembentukan *sense of belonging*, mereka diajak untuk berfikir bagaimana mengembangkan Perguruan Tinggi dengan melakukan perubahan-perubahan. Pimpinan UIN Malang selalu mengajak dan menggandeng setiap hati dan setiap pikiran para anggota tim untuk berpikir dan bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang menghambat gerak sukses Perguruan Tinggi. Pimpinan UIN Malang juga selalu mensosialisasikan ide dan gagasan, sehingga tim merasa dihargai dan penghargaan itu berdampak pada rasa saling memiliki.

Strategi membangun skill kebersamaan, pimpinan juga selalu memberikan perhatian, pengakuan dan motivasi untuk *beraktualisasi diri*¹⁹². Dengan cara seperti itu, diharapkan dapat memberikan ide-ide dan gagasan yang cemerlang untuk kemajuan Perguruan Tinggi. Pimpinan UIN Malang juga tidak segan-segan memberikan pengakuan atas ide dan gagasan, untuk selanjutnya ditindaklanjuti bersama. Pada UIN Malang, dalam menggambarkan kebersamaan ini, pimpinan sering mengibaratkan para bawahannya seperti shof dalam shalat. Strategi lain dalam membangun kebersamaan tim adalah dengan pendekatan kekeluargaan. Pimpinan UIN Malang seringkali menyadarkan akan plus minus setiap bawahannya. Dengan penyadaran ini maka akan tercipta perasaan saling

¹⁹²Kenneth Stott & Allan Walker, *Op. Cit.*

memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing anggota, sekaligus melengkapi dan menutupi satu sama lainnya. Dengan demikian, kebersamaanpun akan tercipta untuk saling bahu membahu menginovasi secara bersama-sama.

Kepercayaan yang diberikan pimpinan UIN Malang kepada tim koalisi perubahan mencerminkan nilai keterbukaan yang dimiliki. Dengan kepercayaan tersebut anggota tim koalisi merasa dihargai dan dimanusiakan. Sehingga dengan cara yang seperti itulah kebersamaan dapat terbangun dengan baik. Kebersamaan yang terbangun adalah merupakan kunci keberhasilan dalam proyek pengembangan dan perubahan. Keterbukaan adalah salah satu kunci komunikasi yang baik, dan komunikasi yang baik sangat dibutuhkan untuk membangun kebersamaan tim. Leithwood, dalam review literatur menyimpulkan bahwa pemimpin UIN Malang sukses mempunyai ketrampilan berkomunikasi yang baik. Dengan kata lain, kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi merupakan suatu kunci menuju kepemimpinan yang sukses¹⁹³. Hal ini selaras dengan temuan data, yang digambarkan strategi pimpinan dalam membentuk skill kebersamaan adalah *komunikasi yang efektif*. Komunikasi yang efektif dapat dimaknai dengan bagaimana membuat orang tidak tersinggung dan bagaimana menghargai orang lain agar tetap berada dalam satu garis. Komunikasi efektif dilakukan, baik pada saat koordinasi terprogram maupun tidak terprogram. Kadang-kadang juga dalam bentuk kegiatan-kegiatan informal, seperti makan bersama, dan rekreasi. Komunikasi terbuka dan efektif antar anggota memang dibangun untuk menjaga persaudaraan, kekompakan, dan kerjasama. Dengan komunikasi terbuka, anggota merasa menjadi saudara satu sama lain. Dengan menjadi contoh bagi komunitas

¹⁹³Nelda Spinks & Barron Wells, *Quality Communication: A Key to Quality Leadership, Training for Quality*. Hal. 3, 1995

Perguruan Tinggi yang lain inilah, merasa menjadi satu-kesatuan yang saling bahu membahu, bantu membantu mewujudkan Perguruan Tinggi yang berbasis belajar mahasiswa.

Juga ditemukan, bahwa pimpinan UIN Malang juga mengadakan *konsolidasi dan koordinasi tim koalisi*. Hal tersebut dilakukan secara berkala. Dalam pemberdayaan intern anggota tim, pimpinan selalu menyampaikan ide dan harapan termasuk masukan dan evaluasi. Konsolidasi dan koordinasi ini merupakan kemampuan dan skill pimpinan dalam menguatkan tim koalisinya. Konsolidasi dan koordinasi dilakukan setiap minggu pada hari Jumat pagi setelah senam pagi.

Pimpinan UIN Malang juga menggunakan pola *manajemen harapan* tentang masa depan yang lebih baik dengan memberikan saran dan nasehat untuk bekerja dengan segala potensinya akan bisa tumbuh dan berkembang. Pimpinan UIN Malang juga menyiapkan para wakilnya untuk suatu saat menggantikan beliau, dengan melakukan kaderisasi untuk pimpinan berikutnya. Hal ini juga merupakan tantangan yang menunjukkan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi membutuhkan kerjasama dan kerja keras seluruh tim, sekaligus memberikan harapan kepada tim untuk menjadi pengganti di masa yang akan datang. Sikap saling membutuhkan inilah yang membangunkan kebersamaan tim untuk selalu bersama-sama mengembangkan Perguruan Tinggi.

Pimpinan UIN Malang juga mengajak para waka tersebut untuk *fokus bekerja dengan ikhlas* memberikan solusi terhadap persoalan-persoalan yang menghambat gerak sukses, sekaligus mengubah UIN Malang menjadi lebih baik.

Berangkat dari pembahasan temuan di atas tentang praktik kepemimpinan pimpinan dalam mengelola Perguruan Tinggi berbasis belajar, maka dirumuskan proposisi sebagai berikut: ***Mendistribusikan Kekuasaan dan Proses Pengambilan Keputusan dengan Membangun dan Atau Memperkuat Tim Koalisi Perubahan***

Pimpinan UIN Malang berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama dalam perubahan Perguruan Tinggi. Pimpinan mempraktikkan kepemimpinannya dengan memberikan kesempatan berperan bagi komunitas dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasional, sesuai dengan nilai-nilai demokrasi, dan mengedepankan konteks manajemen berbasis belajar mahasiswa di mana para *stakeholder* yang sah berbagi kepemimpinan. Di samping itu, *kepemimpinan partisipatif* semacam itu akan mampu meningkatkan kapasitas untuk merespons secara produktif tuntutan-tuntutan perubahan baik internal maupun eksternal. *Kepemimpinan partisipatif* membutuhkan kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan tim koalisinya untuk membentuk dan menaikkan skill kebersamannya.

2. Strategi Pencapaian Visi.

Mengembangkan visi dan strategi adalah menciptakan visi untuk menuntun usaha-usaha manajerial, dan membangun strategi untuk mencapai misi tersebut. Strategi yang bagus menyatakan arah umum dari perubahan, memotivasi karyawan untuk mengambil tindakan yang benar dan membantu mengkoordinasi tindakan para karyawan. Karakteristik dari visi yang efektif adalah *imaginable*,

*desirable, feasible, focused, flexible, dan communicable*¹⁹⁴. Tetapi visi tidaklah cukup, di sini strategi memainkan peran penting, strategi menyediakan logika dan sebuah tingkatan awal detail untuk menunjukkan bagaimana visi dapat dikerjakan.

Visi sebagaimana yang tersebut di atas menentukan cita-cita dan arah yang harus dicapai. Pimpinan UIN Malang menentukan strategi-strategi untuk mencapai visi dan tujuan. Berdasarkan analisis perlunya pengembangan dan perubahan, baik melalui konteks internal maupun eksternal, dengan berdasar pada nilai-nilai dan keyakinan hidup untuk menuju WCU, serta mengacu kepada visi Perguruan Tinggi, menetapkan strategi akademik dan non-akademik, serta strategi pendukung lainnya.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan dan bersifat akademik, tentu peningkatan kualitas akademik menjadi prioritas utama. Demikian juga dengan pimpinan UIN Malang sangat berkontribusi pada serangkaian strategi kegiatan yang bersifat akademik. Strategi-strategi tersebut meliputi penerapan dan pengembangan kurikulum KKNi dan berbasis Ulul Albab, pembelajaran berbasis IT, pembibitan mahasiswa, serta peningkatan kualifikasi dosen melalui program S-3 dan percepatan guru besar, disamping program bahasa Arab dan Inggris.

Berdasarkan temuan tidak hanya sekedar menerapkan kurikulum KKNi, tetapi sudah berupaya untuk mengembangkannya menjadi berbasis Ulul Albab. Hal ini menunjukkan perhatian pimpinan terhadap pengembangan aspek kurikulum dan instruksional. Sejalan dengan hal tersebut, pimpinan mengajak para dosen untuk mengembangkan perangkat pembelajaran yang berbasis KKNi dan

¹⁹⁴Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2003)

karakter Ulul Albab serta menyesuaikan dengan amanat permendiknas 44 tahun 2015.

Berdasarkan temuan di atas, masing-masing pimpinan UIN Malang menunjukkan kualitas kepemimpinan instruksional dimana fokus ditempatkan pada pengembangan kurikulum dan instruksi melalui beberapa strategi akademik¹⁹⁵. Subtema-subtema yang ditemukan pada kategori ini, sebagaimana mencerminkan pemahaman mereka atas pentingnya pengembangan semacam itu untuk mencapai *outcome* mahasiswa yang lebih baik. *Outcome* mahasiswa yang lebih baik sebagaimana diukur dalam indeks prestasi¹⁹⁶, merupakan fokus setiap pimpinan dan anggota-anggota komunitas lain. Dengan demikian, pimpinan Perguruan Tinggi mengemban tugas penting dalam menyusun dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan, menciptakan pengharapan-pengharapan dan standar-standar, mengkoordinir kurikulum, mengawasi dan mengevaluasi instruksi (pengajaran), dan memperluas kesempatan mahasiswa untuk belajar¹⁹⁷.

Pimpinan UIN Malang juga sangat perhatian terhadap kualitas pembelajaran di kelas, sehingga ia selalu berusaha meningkatkan kualitas dosen untuk pelayanan pembelajaran berbasis IT sekaligus melengkapi fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Penggunaan komputer, laptop, internet dan multimedia sebagai sumber dan alat belajar sudah biasa dilakukan oleh para dosen dalam proses belajar mengajar. Pimpinan UIN Malang melengkapi sarana dan fasilitas

¹⁹⁵Brent Davies, Rethinking Schools and Schools Leadership for the Twenty-First Century: Changes and Challenges. *The International Journal of Educational Management*, 16(4). 2002. Lihat juga Peter W. Hill, *Op. Cit.* atau David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth Di Natale, Patricia Ford., Richard Hardy & Richard Swan, Successful School Leadership in Victoria: Three Case Studies. *Leading and Managing*, 9 (1). 2003

¹⁹⁶Boe Lahui-Ako. The Instructional Leadership Behaviour of Papua New Guinea High School Principals. *Journal of Educational Administration*. 39 (3).2001, hal. 234

¹⁹⁷*Ibid*

pendukung seperti adanya LCD tiap kelas, TV, untuk memantau proses pembelajaran secara keseluruhan, dan pusat-pusat studi dan laboratorium-laboratorium. Peningkatan kualifikasi dosen untuk studi lanjut ke S-3 juga menjadi sasaran strategis akademik yang dilakukan oleh pimpinan. Hal ini juga tidak luput dari upaya pimpinan untuk mempersiapkan diri menjadi World Class University.

Pimpinan UIN Malang juga mengintensifkan pengajaran bahasa asing, yaitu bahasa Arab dan Inggris. Khusus bahasa Inggris ini, pimpinan ingin mempersiapkan diri menjelang diwujudkannya Perguruan Tinggi bertaraf Internasional atau WCU. Sementara itu, bahasa Arab diintensifkan untuk mempersiapkan lulusan yang memiliki kemampuan memahami al-Quran untuk mampu mengintegrasikan pemahaman umum dan agama. Intensifikasi program bahasa ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki komitmen untuk mewujudkan visi yaitu mewujudkan insan berkualitas tinggi dalam IPTEK dan religius serta berdaya saing pada tingkat global (WCU).

Di samping itu, ada juga pembinaan ke mahasiswa dalam bentuk matrikulasi bahasa Arab dan Inggris melalui PKPBA dan PKPBI. Dengan mempertimbangkan input mahasiswa yang tidak seragam dari sisi kemampuan dan latar belakang pendidikan, matrikulasi bahasa Arab dibutuhkan karena UIN Malang ini adalah lembaga Islam yang tentunya membutuhkan kemampuan mahasiswa dalam bahasa Arab, sementara bahasa Inggris bertujuan untuk membekali mahasiswa yang ingin melanjutkan ke luar negeri.

Di samping akademik, pimpinan UIN Malang telah menetapkan strategi lain untuk mencapai visi, yaitu non-akademik. Pimpinan UIN Malang sangat perhatian

dan peduli terhadap program keagamaan di ma'had al-Aly, penyaluran minat dan bakat, serta kegiatan IMTAQ.

Salah satu kriteria Perguruan Tinggi sukses adalah prestasi di bidang non-akademik dari mahasiswa¹⁹⁸. Nampaknya, pimpinan UIN Malang sangat perhatian dengan layanan keinginan mahasiswa dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Berdasarkan temuan, ada 32 unit kegiatan kampus yang bebas dipilih oleh mahasiswa. Mereka dapat memilih sesuai dengan minat, bakat dan waktunya. Kegiatan ekstra kurikuler ini diwadahi dalam Unit Kegiatan Mahasiswa yang biasanya disingkat UKM.

Jenis kegiatan ekstrakurikuler tersebut sangat mendukung ketercapaian visi Perguruan Tinggi khususnya yang berhubungan dengan insan berkualitas tinggi. Insan berkualitas tinggi harus mempunyai keseimbangan antara aspek kognitifnya juga aspek keterampilan, aspek fisik dan aspek mentalnya. Kegiatan ekstrakurikuler ini juga dapat membentuk pribadi humanis mahasiswa, memiliki kepekaan sosial yang tinggi, *fair play*, termasuk pemupukan jiwa religius. Di samping itu, kegiatan-kegiatan tersebut berfungsi untuk mengembangkan potensi mahasiswa baik minat maupun bakat. Kegiatan ekstra kurikuler ini pembinaannya ada di bawah bagian kemahasiswaan atau wakil rektor bidang kemahasiswaan.

Hal ini sebagaimana semangat al-Qur'an bahwa Allah selalu memerintahkan kepada setiap umatnya untuk menjadi orang-orang yang menyerukan kebaikan dan menolak serta menjauhi kemunkaran. Dalam surat Ali-Imran: 104 disebutkan:

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.

¹⁹⁸Lynn G. Beck & Joseph Murphy, *The Four Imperatives of a Successful School*(Thousand Oaks. Alifornia Press, Inc. 1996)

Ma'ruf: segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya

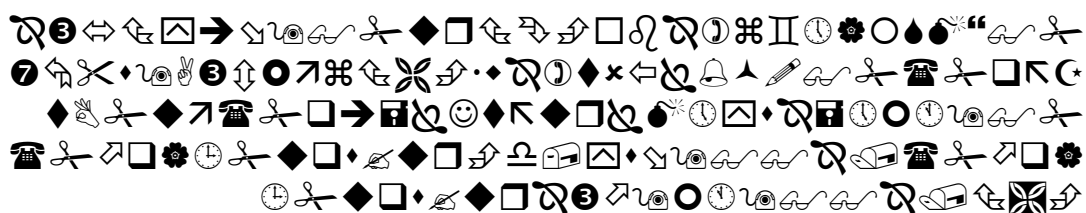
Program lain yang mendukung visi pemupukan iman dan taqwa di UIN Malang adalah program keagamaan di ma'had al-Aly. Program ini adalah salah satu upaya pimpinan UIN Malang dalam rangka untuk pencapaian visi religius dan humanis. Dengan hidup di ma'had kematangan beragama mahasiswa akan terus diasah dan diperdalam, misalnya melalui kajian-kajian kitab kuning atau kitab-kitab klasik. Di ma'had, mereka juga dapat belajar hidup bersama dengan orang lain, memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan merasakan suka dan duka bersama. Tentunya hal tersebut menunjang aspek kemanusiaan antar mahasiswa yang hidup di ma'had. Di samping itu, di ma'had juga dibina dalam hal penguasaan dan kemampuan berbahasa asing, khususnya Arab dan Inggris.

Temuan dua situs menunjukkan bahwa strategi akademik maupun non-akademik membutuhkan dukungan dari strategi lainnya, yaitu strategi pendukung. Strategi pendukung yang dipraktikkan pada kepemimpinannya dalam mengelola perubahan ini dengan membangun dan menegakkan kedisiplinan di kalangan dosen, karyawan dan mahasiswa, bahkan orangtua wali mahasiswa serta memperkuat motivasi mereka untuk mencintai prestasi dan keunggulan. Pimpinan juga meningkatkan fasilitas, sarana prasarana pendukung proses pembelajaran untuk meningkatkan pelayanan pembelajaran, termasuk didalamnya adalah peningkatan fasilitas pembelajaran berbasis IT.

Dalam rangka untuk membangun dan menegakkan kedisiplinan di kalangan mahasiswa untuk mencapai prestasi misalnya, pimpinan mengeluarkan peraturan

tingkah laku baru berupa tata tertib mahasiswa demi mendisiplinkan mereka. Hal ini sejalan yang temukan dalam literatur Gary A. Davis, & Thomas J. Schnitzer¹⁹⁹. Hal ini sebagaimana ditemukan pula pada salah satu studi kasus di Australia oleh Gurr dkk, bahwa pimpinan Perguruan Tinggi memilih program-program yang diorientasikan kepada peningkatan prestasi akademik mahasiswa. Untuk mendukung hal ini, pimpinan PT memperkenalkan ukuran-ukuran kedisiplinan kepada mahasiswa²⁰⁰.

Pimpinan UIN Malang secara konsisten membangun budaya disiplin pada semua aspek dan beliau mampu bertindak sebagai contoh. Pimpinan percaya bahwa kedisiplinan akan sangat berpengaruh pada implementasi program-program pengembangan. Pimpinan yakin dan percaya kedisiplinan ini akan menghasilkan prestasi, baik prestasi individu maupun lembaga. Hal ini selaras dengan semangat al-Qur'an surat al-'Ashr: 1-3 yang berbunyi:



(1) Demi masa, (2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, (3) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran

Dengan demikian, pimpinan Perguruan Tinggi dilandasi oleh nilai-nilai mereka dan didasari oleh pemahaman mereka terhadap konteks, dan untuk mencapai visi, menetapkan beberapa strategi pendukung untuk mengembangkan

¹⁹⁹Gary A. Davis, & Thomas J. Schnitzer, *Effective School and Effective Teachers* (Boston, London, Sydney, Toronto: Allyn and Bacon, Inc, 1989)

²⁰⁰David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth Di Natale, Patricia Ford., Richard Hardy & Richard Swan, *Op. Cit.*. Lihat juga David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Bill Mulford, *Successful Principal Leadership: Australian Case Studies. Journal of Educational Administration.* 43. 2005

Perguruan Tinggi. Pimpinan telah menunjukkan kualitas-kualitas kepemimpinan dengan berkomunikasi secara terbuka dengan para mahasiswa untuk menjelaskan kebijakan kedisiplinan yang baru²⁰¹.

Di samping menciptakan budaya disiplin, strategi pimpinan UIN Malang untuk pencapaian visi adalah dengan selalu mendorong dan memotivasi seluruh elemen Perguruan Tinggi untuk mencintai prestasi dan kesuksesan, ketertiban, mutu dan kualitas. Kesuksesan diharapkan memiliki nilai lebih dari sekedar prestasi. Nampaknya, pimpinan berharap anggota mampu menerapkan jiwa cinta prestasi dan kesuksesan dari segala aspek, mahasiswa, dosen, sarana prasarana, proses, pengelolaan, keuangan dan sebagainya. Budaya ini harus muncul dari seluruh anggota.

Di samping cinta prestasi dan kesuksesan, strategi pimpinan UIN Malang untuk mencapai visi Perguruan Tinggi adalah memotivasi kepada seluruh elemen madrasah selalu berusaha mencintai mutu dan kualitas. Mencintai mutu dan kualitas di sini dapat diartikan tidak hanya sekedar ada, tetapi juga bernilai seni dan artistik yang enak dilihat dan dimanfaatkan keindahannya oleh semua orang. Dalam hal pembelajaran, proses yang dibentuk dari cinta mutu dan kualitas dapat dilihat prestasi mahasiswa.

Hal lain yang menjadi perhatian merupakan strategi pendukung adalah dengan meningkatkan fasilitas. Bagi pimpinan UIN Malang, strategi akademik maupun non-akademik tidak akan bisa berjalan dengan baik apabila kurang didukung oleh peningkatan fasilitas-fasilitas pendukungnya. Oleh karena itulah,

²⁰¹**Kenneth A. Leithwood and Carolyn Riehl**, *Op. Cit. Lihat juga* John MacBeath (ed). *Effective School Leadership: Responding to of the Noble Qur'an in the English Language* (Riyadh: Maktabah Dar-us Slam. 1998), Hlm. 63

pimpinan dengan bantuan seluruh elemen berusaha keras untuk memenuhi sarana prasarana pendukung. Beberapa fasilitas pendukung tercapainya prestasi akademik adalah laboratorium IPA (*science*), laboratorium matematika, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, laboratorium seni dan olahraga, layanan multimedia, perpustakaan, sanggar musik, dan ruang-ruang pertemuan. Di samping itu, fasilitas LCD untuk mendukung pembelajaran berbasis IT sudah ada pada masing-masing kelas. Di samping fasilitas yang mensupport langsung kegiatan akademik, pimpinan juga berusaha keras berusaha memenuhi fasilitas yang lain seperti masjid, kantin, ruang kesehatan, poli kesehatan, dan sebagainya.

Di samping itu, pimpinan menunjukkan perhatian yang luar biasa terhadap peningkatan fasilitas-fasilitas. Ia berusaha memenuhi fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan, baik fasilitas untuk kegiatan akademik, seperti ruang kelas dan kelengkapan isinya, maupun untuk kegiatan non-akademik seperti fasilitas seni, fasilitas olahraga, fasilitas lain, seperti toilet, termasuk kantin untuk kebutuhan makan dan minum anggota.

Sebagaimana ditunjukkan dalam literatur, pemimpin Perguruan Tinggi sukses melakukan intervensi terhadap pengembangan instruksional yang memfasilitasi pencapaian *outcome* mahasiswa²⁰², dan memiliki perhatian besar pada masalah ini. Tampak jelas dalam kasus bahwa pimpinan PT mengakomodir perkembangan ICT dan menggunakan fasilitas-fasilitas tersebut untuk mengembangkan metode-metode dan strategi-strategi instruksional. Proses belajar mengajar dengan menggunakan perlengkapan multi media menjadi hal

²⁰²David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth *Di Natale*, Patricia *Ford*., Richard Hardy & Richard Swan, *Op. Cit.*. Lihat juga pada David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Bill Mulford, *Op. Cit.*

yang biasa dalam Perguruan Tinggi tersebut. Pimpinan PT mengirimkan dosennya untuk mendapatkan pelatihan tentang bagaimana menggunakan ICT untuk meningkatkan performa mengajar. Mereka juga mengirim para dosen pada pelatihan-pelatihan implementasi pengembangan kurikulum KKNI.²⁰³ Pimpinan menyatakan bahwa ia ingin para gurunya memahami dan menerapkan strategi-strategi yang memfokuskan pada pengembangan mahasiswa, proses instruksional bergaya *student-centred*

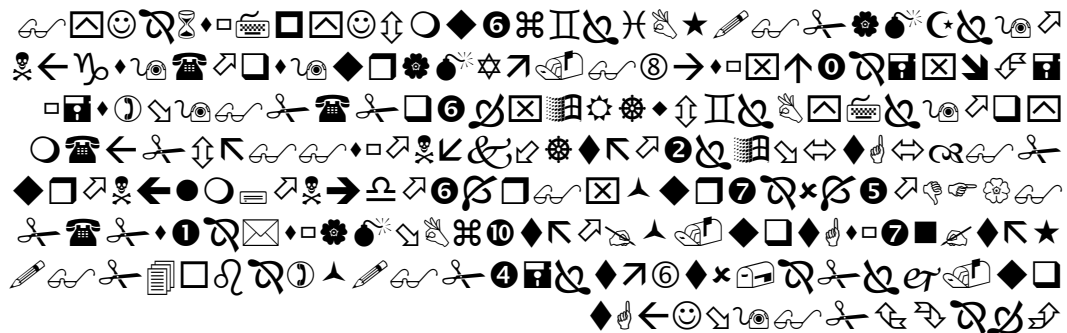
Berdasarkan literatur yang ada, pemimpin Perguruan Tinggi sukses menunjukkan intervensi dalam penciptaan kondisi-kondisi yang mendukung²⁰⁴. Tampak jelas bahwa pimpinan dalam penelitian ini menetapkan strategi-strategi suportif yang akan membantu program-program sehingga dapat berjalan secara efektif. Pimpinan menyediakan bantuan peningkatan fasilitas-fasilitas. Strategi peningkatan fasilitas, tampaknya tergantung pada kebutuhan masing-masing. Tetapi, peningkatan fasilitas-fasilitas belajar seperti pengadaan perlengkapan ICT merupakan hal yang umum.

Pimpinan UIN Malang fokus utama pada 'pelayanan prima' untuk para mahasiswa dan masyarakat luas. Fokus ini dilandasi oleh keyakinan pimpinan bahwa menjadi seorang pemimpin berarti menjadi pelayan, dan Perguruan Tinggi adalah tempat dimana mahasiswa-mahasiswa dilayani. Dalam konteks kepemimpinan spritual, bahwa pimpinan fokus pada pengakuan atas hasrat untuk melayani orang lain, peduli pada kepentingannya di atas kepentingan dirinya

²⁰³William E. Blank, *Handbook for Developing Competency Based Training Programs* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc), 1982

²⁰⁴**Kenneth A. Leithwood** & Daniel L. Duke, *Op. Cit.*, lihat juga **Kenneth A. Leithwood** & Doris Jantzi, The Effect of Transformational leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*. 38 (2). 2000.

sendiri. Melayani orang lain dengan tulus ikhlas adalah satu kunci kesempurnaan spritualitas seseorang. Allah swt telah berfirman dalam surat Ali Imran: 159 sebagai berikut:



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Fokus pada pelanggan yaitu melayani kepentingan mahasiswa dan wali mahasiswa mengandung prinsip bahwa semua kegiatan pendidikan dan pembelajaran harus menempatkan mahasiswa sebagai pusatnya.

Disamping itu, untuk mempertahankan kualitas mengingat performanya luar biasa biasanya dimiliki sekian lama. Pimpinan UIN Malang mengatakan bahwa mempertahankan prestasi ini jauh lebih sulit dari pada memulainya. Akan tetapi, ini tidak berarti bahwa tidak ada usaha dari pimpinan untuk meningkatkan performa. Berbagai strategi disusun untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan kualitas. Pimpinan UIN Malang digambarkan oleh sebagian informan sebagai pemimpin yang lebih memusatkan perhatian pada aspek-aspek akademik dari performa mahasiswa. Dalam istilah, program akademiknya

Berangkat dari pembahasan temuan di atas tentang praktik kepemimpinan dalam mengelola pembelajaran mahasiswa maka dirumuskan proposisi sebagai berikut: ***Menginspirasi Pengetahuan yang Baik tentang Pendidikan dan Perguruan Tinggi melalui Strategi Pencapaian Visi, serta Mampu Menciptakan Organisasi Pembelajaran yang Efektif.***

☒ 🖱️ ♦️ ② ⌚ ♦️ ⏳ ⬆️ ✂️ ⑧ 🔪 🔔 🔊 🖋️ 🕶️ ✂️ ⤴️ ◼️ 🔪 ⑨ ♦️ 0 🔁 📄 ➞ 🗺️ ◻️ 📷 ⬅️ 😊
🔄 🔍 🕶️ ✂️ ♦️ ◻️ ➞ ⤴️ ♦️ ◻️ 📄 7 ◼️ ✂️ ♦️ ⤵️ 📄 ™️ ✂️ ↗️ 📄 📖 ↗️ ⇄ 🔪 ☒ ★ ⬇️
② ③ 🔪 ⑨ ⬆️ 🔔 🗣️ 🔄

130

Pendek kata, pimpinan di atas merupakan pemimpin yang strategis. Mereka menetapkan beberapa strategi untuk mewujudkan visi-visi Perguruan Tinggi yang telah mereka bangun. Di sini jelas bahwa pembentukan visi dan strategi-strategi dilandasi oleh nilai-nilai keyakinan mereka, dan diwarnai oleh pemahaman mereka terhadap konteks internal maupun eksternal Perguruan Tinggi.²⁰⁵ Mereka bersama dengan anggota-anggota komunitas Perguruan Tinggi yang lain, di bawah paradigma baru manajemen Perguruan Tinggi partisipatif, menyusun strategi-strategi utama untuk dapat diimplementasikan secara efektif. Mereka konsisten dengan definisi mereka dan anggota lain tentang keberhasilan Perguruan Tinggi sehingga mereka memperkenalkan strategi-strategi akademik dan non akademik untuk meningkatkan performa mahasiswa. Strategi suportif juga disusun untuk memudahkan analisis terus menerus terhadap program-program dan performa-performa Perguruan Tinggi.

²⁰⁵Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc. Englewood, 2002)

BAB VI

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan data sebagaimana tersebut pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh temuan substantif/kesimpulan sebagai berikut:

1. Hal-hal yang menjadi kebutuhan belajar (*learning needs*) mahasiswa di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah (a) power sharing antara mahasiswa dengan dosen tentang *typically bars* dosen dan mahasiswa secara terbuka, yaitu tentang pemahaman mata pelajaran dan kemampuan dosen untuk meyakinkan tujuan nilai dan kebermaknaan dari mata pelajaran tersebut, serta harapan dari real and enthusiastic learning, (b) melakukan *gethering* dan *analyzing* informasi sebagai *invanting solution to real-life problem and shaping change*, (c) *hunches and guesswork tentang university dynamics* berdasarkan fakta dan data; (d) *the standards and methods* untuk mereplace secara efisien, efektif, *ongoing data collection process*.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diarahkan untuk melakukan total quality pada semua

aspek yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan, dari mulai input, proses juga output hasil pendidikan. TQL pada UIN Malang menyediakan metode dan alat untuk: (a) mahasiswa mengembangkan tanggung jawab; (b) mahasiswa mengembangkan kebutuhan dan kemampuan untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama; (c) mempromosikan berpikir pemecahan masalah yang kompleks dalam proses belajar; (d) mahasiswa mengevaluasi kualitas pekerjaan mereka sendiri dan orang lain; dan (e) mahasiswa mengembangkan tujuan, visi, dan pernyataan misi; bekerja dengan para dosen untuk merancang kurikulum unit; dan melakukan konferensi yang dipimpin mahasiswa untuk menunjukkan kemajuan mereka dan area-area perbaikan yang diperlukan kepada orangtua mereka.

3. Pengembangan praktik-praktik kepemimpinan belajar siswa (*intruksional leadership*) berbasis TQL di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah (a) Dosen menunjukkan kepemimpinan (fasilitator bukan bos); (b) Misi, tujuan dan integritas akademik di kelas benar-benar jelas; (c) Semua pekerjaan yang bersangkutan dan mengalir dari mahasiswa; (d) Isi perkuliahan terhubung ke masyarakat sekitar dan dunia nyata; (e) Mahasiswa tidak hanya diperlakukan sebagai “pekerja,” tetapi juga sebagai anggota tim “penelitian dan pengembangan” departemen; (f) Rekan mengajar; kerja kelompok kecil, dan kerja sama ditekankan; (g) Pengalaman estetika disediakan untuk meningkatkan pembelajaran; (h) Kelas yang meliputi proses refleksi; (i) Pengajaran/sistem pembelajaran terus-menerus mengalami evaluasi; dan (j) Kegiatan baru terus- menerus berevolusi dari kegiatan lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan J. Thomas. (1986). *The Productive School; A System Analysis Approach To Educational Administration*. Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Awat, Napa.J. (1989). *Manajemen Stratejik; Suatu Pendekatan Sistem*. Yogyakarta: Liberty
- Baldrige National Quality Program.(2008). *Education Criteria for Performance Excellence*. Geithersburg: Baldrige
- Bass, B. M & Avolio B.J (1994). *The Implication Of Transactional And Transformational Leadership: 1994 And Beyond*. Jurnal Of European Industrial Training. 14,12-47
- Bennis, Warren G. Benne, Kenneth D & Chin, Robert. (1990). *Merencanakan Perubahan*. Jakarta : Intermedia
- Bhagwati, Jagdish. (2004). *In Defense of Globalization*. New York : Oxford University Press, Inc.
- Black D. Poland. "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam Alan Bryman & Burgess (eds). *Qualitative Research. Vol. III*. London: SAGE Publication. 1999.
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari Knopp. 2003. *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and. Methods* (4th ed.) New York: Pearson Education group.

- Burhanuddin Tola. & Furqon. *Pengembangan Model Penilaian Sekolah Efektif*. [online]. Tersedia : <http://www.depdiknas.go.id/jurnal/44/burhanuddin-furqon.htm>.
- Burke Johnson & Larry Christensen. 2000. *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- Cohn, E. (1979). *The Economic Education*. Cambridge Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Cook, S.D.N. & Yanow D. (1993). *Culture and Organizational Learning*. Journal of Management Inquiry, 2(4), 373-390.
- Cresswell W. John. *Research Design; Qualitative & Quantitative*. California: Sage Publication. Inc.
- Dale, Terrence. (1987). *The Culture of Schools: In Leadership: Examining The elusive*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development
- Dirgantoro, Crown. (2001). *Manajemen Strategik; Konsep Kasus Dan Implementasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Dixon, N. (1988). *The Organizational Learning*. Harvard Business Review. March-April.
- Fiol, CM. And A.L, Marjorie. (1985). *Organizational Learning*. Academic of Management Review. Vol 9 No. 2 Hal 803-813.
- Foster, Rosemary and Goddard, Tim. (2003). *Leadership and Culture in School in Northern British Columbia: Bridge Building and/or rebalancing act*. Canadian Journal of Educational Administration and policy, Issue 27, July, 25 2003.
- Garvin, D.A. (1993). *Building A Learning Organization*. Harvard Business Review. Juli-August hal 78-91
- [Http://Www.A1books.Co.In/Itemdetail/0631193065/Total-Quality-Learning-Developmental-Management/](http://www.A1books.Co.In/Itemdetail/0631193065/Total-Quality-Learning-Developmental-Management/)
- [http://www.voyagerschool.com/site/Pages/Program/Total Quality Learning. htm](http://www.voyagerschool.com/site/Pages/Program/Total%20Quality%20Learning.htm)
- Imran Rusli. (1999). *Manajemen : Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran*, Bening Kliping, Januari 1999.
- James P. Spradley. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kapp, Kalr M. (1999). *Transforming Your Manufacturing Organization Into a Learning Organization*. Hospital Material Management Quarterly (HMM). ISSN : 0192-2262 Vol: 20 Iss Date May 1999 p:46-54.

- Marsh Colin.(2008). *Becoming A Teacher; Knowledge, Skills and Issues*. Australia:Pearson Prentice Hall
- Marshall & Gretchen B. Rossman, B. 1995. *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Miles, B. Matthew & Huberman A. Michael. 1984. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publication. Inc.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review. November – Desember 96-104.
- Norman K. Denzim dan Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication. Inc.
- Rumtini Ikhsan, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SLTP dan Korelasinya dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta* [online]. Tersedia: <http://www.depdiknas.go.id/jurnal/38/kepemimpinan%20transformasional.htm>
- Sharan B. Merriem. 1998. *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- Tsang. Eric W.K. (1997). *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Human Relation Jurnal (HRJ), ISSN : 0018- 7267 Vol:50 Iss: 1 Date: Jan 1997 p: 73-89
- Wilson Kenneth & Bennet. 1994. *Redesigning Education*. New York: Henry Holt and Company Jurnal.
- Yin, K. Robert. 1994. *Case Study Research: Design & Method*. California: Sage Publication. Inc.
- Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publication. Inc.

